



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado Relatório de Estágio

Processo de Formação na Câmara Municipal de Lisboa
Eugénio Miguel Madeira

Orientação:

Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

Dra. Helena Maria Tiago Cordeiro Camilo Martins

Resumo

Este relatório tem por objetivo o estudo da formação e desenvolvimento, que se revela essencial para o sucesso de qualquer organização. A escolha deste tema deveu-se ao facto do estágio, inserido no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ter sido realizado no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa.

Deste modo, foi necessário estudar todas as componentes no âmbito deste tema, começando-se pelos conceitos de formação e desenvolvimento. Estes conceitos são importantes para se compreender todo o processo de formação e desenvolvimento nas organizações e, desta forma, fazer uma ponte da teoria para a prática, durante os três meses em que o estágio decorreu.

Para o efeito, abordaram-se os conceitos, métodos e técnicas de formação, ciclo formativo, motivação para transferir os conhecimentos na formação, diferenças e semelhanças entre empresas públicas e privadas, sendo ainda importante realçar que o estágio foi realizado numa empresa pública.

Por fim, considerou-se necessário fazer uma avaliação do impacto da formação ao curso Lisboa Interativa Módulos Gerais (Lxi), leccionado na modalidade de *e-learning*, como meio de conhecer as perceções dos formandos acerca desta formação.

Palavras-chave: Formação, ciclo formativo, métodos e técnicas de formação, gestão de recursos humanos, empresas públicas e privadas, motivação, transferência de conhecimentos.

Abstract

The aim of this report was the study of the training and development which is essential for the success of every organization. This theme was chosen due to the fact that the internship inserted in the Human Resources Master's Degree was done in the Development and Training Department of the Lisbon's City Council.

This way, it was necessary to study all the components of this theme starting by approaching the concepts of training and development which are important in order to understand the whole process of training and development inside organizations and with this establish a bridge between the theory and practice during the 3 months of internship.

For that were approached concepts of training, methods and training techniques, training cycle, motivation in order to transfer the training knowledge, differences and similarities between public and private enterprises, emphasizing the fact that the training took place in a public enterprise.

At last, it was necessary to evaluate the impact of the training of Lisboa Intertativa Módulos Gerais (LXI) lectures through e-learning in order to understand the perceptions of the interns relative to the training programme.

Keywords: Training, training cycle, methods and techniques of training, human resources management, public and private companies, motivation, knowledge transfer.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, pelas oportunidades proporcionadas, pelas experiências académicas, pela dedicação, apoio, orientação, rigor científico, estímulo constante e pelo crescimento pessoal e profissional que me proporcionou.

À minha co-orientadora, Dr^a Helena Codeiro, pelo apoio constante durante todo o estágio, o que permitiu a construção do instrumento metodológico desta investigação.

A toda a equipa do Departamento de Desenvolvimento e Formação.

Aos professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela sapiência e oportunidade de reflexão.

À minha mãe e ao meu pai pois, sem eles, este projeto nunca se teria realizado.

Aos meus colegas de Mestrado, pela partilha de momentos de formação e amizade.

Por último, a todos os meus amigos e familiares que se mostraram incansáveis e dedicados.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I.....	2
1. Enquadramento Teórico	2
1.1 Formação	3
1.2 Ciclo Formação	8
1.2.1 Alinhamento das Políticas de Formação com a Estratégia Organizacional	9
1.2.2 Identificação ou Diagnóstico das Necessidades de Formação	11
1.2.3 Programação da Formação	14
1.2.4 Implementação da Formação.....	17
1.2.5 Avaliação da Formação	17
1.3 Diferença entre empresas públicas e privadas	20
Capítulo II	22
2. Enquadramento Prático	22
2.1 Caracterização da Organização	22
2.1.1 Câmara Municipal de Lisboa	22
2.1.2 Direção Municipal Recursos Humanos.....	23
2.1.3 Departamento de Desenvolvimento e Formação.....	24
2.1.4 Postura estratégica, Missão, Visão e Valores do DDF.	25
2.2 Formação Interna.....	26
2.2.1 Levantamento de Necessidades de Formação	26
2.2.2 Planeamento da Atividade Formativa	28
2.2.3 Conceção das Atividades Formativas	29
2.2.4 Organização e Promoção das Atividades Formativas	30
2.2.5 Desenvolvimento e Acompanhamento das Atividades Formativas	30
2.2.6 Avaliação de Intervenções e Atividades Formativas	31

2.3	Formação externa	34
2.4	Formação para os munícipes e outro público externo.....	35
Capítulo III		36
3.	Atividades Desenvolvidas	36
3.1	Ciclo Formativo.....	37
3.2	Elaboração de Questionário de avaliação do impacto da formação.....	40
Capítulo IV		42
4.	Análise das Práticas do Departamento de Desenvolvimento e Formação à luz do Enquadramento Teórico	42
4.1	Plano de melhoria.....	45
4.2	Conclusão	48
4.3	Limitações do Estudo	51
Referências		52
Anexos.....		57
Anexo 1		58
Anexo 2		59
Anexo 3		60
Anexo 4		62
Anexo 5		63
Anexo 6		64
Anexo 7		72

Introdução

No âmbito de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e entre as opções possíveis de elaboração do Trabalho de Projeto Final de Mestrado, o relatório de estágio acabou por ser a opção eleita, uma vez que alia a componente teórica assimilada durante os três semestres que compõem as unidades curriculares do mestrado a uma componente mais prática, aplicada num contexto técnico, organizacional e profissional de uma grande organização na área da Gestão de Recursos Humanos. Assim, este relatório teve como objetivo compreender e analisar os vários processos de formação realizados na Câmara Municipal de Lisboa (CML), mais concretamente no Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), uma vez que foi este o local onde foi realizado o Estágio Profissional com a duração de três meses.

O relatório que se segue engloba quatro capítulos. O primeiro capítulo incide no enquadramento teórico relativo a todo o processo de formação, onde se abordam conceitos como a Formação e o ciclo da Formação, começando no Diagnóstico das Necessidades de Formação e terminando na última fase do ciclo de formação, a Avaliação da Formação. Ainda neste capítulo, é feita uma distinção entre empresas públicas e empresas privadas, uma vez que o estágio foi realizado numa entidade pública. Posteriormente, o segundo capítulo refere-se à caracterização da Empresa e à sua orgânica, descrevendo-se todas as atividades realizadas no Departamento de Desenvolvimento e Formação e efetuando-se uma Descrição das Práticas da Formação Interna, onde irão ser primeiramente referidas as etapas de formação da organização e, por fim, a Formação Externa. No terceiro capítulo, serão descritas as práticas realizadas durante o estágio, ao passo que o quarto capítulo centrar-se-á numa reflexão e discussão de todos os conteúdos e práticas abordadas ao longo da realização deste estágio.

Capítulo I

1. Enquadramento Teórico

“Dá-se atualmente como adquirida a ideia, e mesmo a convicção, de que a formação é um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas” (Ceitil, 2002:327). Nos dias de hoje, temos vindo a assistir a uma crescente necessidade de as empresas desenvolverem as competências dos seus colaboradores de forma a aumentarem os níveis de produtividade, competitividade e de empregabilidade, derivando esta necessidade do facto das empresas se estarem a tornar cada vez mais competitivas e inovadoras.

Neste sentido, a formação é considerada uma forma essencial para se adquirir novas competências, desenvolver outras e adequar o colaborador ao seu local de trabalho.

Segundo Peretti (1997), a formação permitirá cumprir uma dupla função, na medida em que não só contribui para elevados padrões de performance económica como também para uma maior satisfação profissional por parte dos colaboradores que dela participam.

Desta forma, a formação é vista como uma área de grande importância que merece ser abordada e desenvolvida, tanto a nível científico como organizacional, com o principal intuito de se compreender de uma melhor forma os seus contornos gerais e específicos e até proceder à sua implementação em contexto laboral. Assim, os níveis de desempenho e produtividade elevados que através dela se procuram alcançar constituem os motores do sucesso de qualquer empresa e uma alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou competências necessárias para um desempenho adequado do capital humano.

Segundo Salas & Cannon-Bowers (2001:477-479), o sucesso da formação depende de vários fatores, tais como: os antecedentes da própria formação; a motivação dos formandos para transferir; a formação em si; a própria transferência dos conhecimentos para o local de trabalho e a permanência dos mesmos a longo prazo.

Abordar o tema da Formação é ainda pertinente devido à crescente adesão por parte de muitas empresas portuguesas. Tem existido em Portugal, cada vez mais, um aumento da importância dada à melhoria das qualificações dos trabalhadores, cujo objectivo passa por criar uma adequação do indivíduo ao seu local de trabalho. No entanto, apesar de existir um

aumento significativo no investimento em formação, é ainda necessário referir que até 2005 muitas eram ainda as empresas que não tinham elaborado qualquer tipo de formação contínua (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2005).

Embora a importância da formação profissional seja indiscutível, uma análise mais cuidada dos processos, práticas e modelos formativos permitirá concluir que a eficácia da formação depende “da conjugação de uma rede complexa de variáveis, de onde resulta que muitas das ambiguidades inerentes à gestão dos processos formativos poderão radicar na difícil articulação e acomodação entre essas diferentes variáveis” (Ceitil, 2002).

1.1 Formação

Todas as organizações necessitam de indivíduos bem adaptados/ajustados, formados e com experiência para desempenhar as suas atividades. As dinâmicas organizacionais da atualidade têm potenciado uma maior complexidade do trabalho, o que faz aumentar a importância da formação dos funcionários de uma organização.

Deste modo, a formação é uma experiência de aprendizagem que procura uma mudança relativamente permanente nos funcionários, que os faça melhorar o seu desempenho organizacional. Assim, a formação envolve mudança nas competências, conhecimentos, atitudes, ou, até mesmo, nos comportamentos, bem como mudanças ao nível da forma como trabalham, na sua postura perante o trabalho e em relação aos seus colegas laborais, aos gestores e à própria organização (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, 1970; Campbell e Kuncel, 2001, cit. por Velada, 2007: 12). Desta forma, segundo Velada (2007: 12), a formação visa contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e para o aumento do desempenho organizacional.

Em consonância com esta ideia, também Noe (2010: 559) refere que a formação é “um esforço planeado de uma empresa, com o objetivo de facilitar a aprendizagem de competências dos seus colaboradores no seu local de trabalho”.

Numa outra definição, a formação é descrita como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006:68 cit. por Cunha *et al.*, 2010: 381).

Para Aguinis & Kraiger (2009: 452), a formação é entendida como uma abordagem que incide na análise aos indivíduos, isto é, nos seus conhecimentos, capacidades, atitudes e ações que ajudam ao desenvolvimento individual e singular de uma equipa e de uma organização produtiva/ eficaz. Esta abordagem sistemática tem impacto no indivíduo a nível dos seus conhecimentos e das suas competências e atitudes, de forma a melhorar tanto estas como a eficácia da própria organização.

A finalidade da formação tem como base o desenvolvimento das pessoas e das empresas, tornando-se visível quando existe um aumento da satisfação profissional e dos padrões de performance económica. Desta forma, pode-se dizer que, atualmente, a formação é considerada um instrumento fundamental na obtenção, por parte das empresas, dos seus objetivos organizacionais e, concomitantemente, dos objetivos individuais dos seus trabalhadores. Assim, verifica-se uma melhoria significativa da produtividade, uma maior flexibilidade e motivação por parte dos trabalhadores, uma redução nos custos e materiais e uma melhoria da qualidade do produto final (Aguinis & Kraiger, 2009).

Segundo Velada (2007: 12), a formação, ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional, tem um papel fulcral, pois esta pode determinar a empregabilidade do indivíduo, sendo que o trabalhador mantém-se “empregável” se conseguir identificar as competências que precisa desenvolver e se as desenvolver efetivamente.

Relativamente ao aumento do desempenho organizacional, é importante sublinhar que a formação deve estar alinhada com a estratégia organizacional (Tannenbaum e Yukl, 1992), sendo que o desenho e a conceção bem sucedidas de um plano de formação pressupõe a presença das seguintes fases: o diagnóstico de necessidades de formação; a realização da formação, assente na utilização do método formativo mais eficaz; e, finalmente, a avaliação da formação, determinando-se se os objetivos da mesma foram alcançados (Taylor *et al.*, 2006).

Para que uma empresa consiga alcançar os objetivos por ela definidos, é necessário que, consoante o contexto em que se insere, opte por uma estratégia que lhe confira o sucesso da sua gestão. No âmbito da integração ou ajustamento entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a estratégia do negócio, Gratton (1999 cit. por Delery & Shaw, 2001) refere a importância na ligação entre estes dois vetores. Com efeito, a intersecção pode ser

equacionada a partir de três dimensões: a ligação vertical, que consiste na ligação entre a estratégia ou os objetivos de negócio, os comportamentos individuais e o desempenho; a ligação horizontal, que consiste na coerência entre as diferentes práticas e sistemas de recursos humanos detentores de um efeito sinérgico, com vista à consecução dos objetivos; e a ligação temporal, que se traduz em processos e práticas de recursos humanos que contribuam para o desempenho organizacional a curto termo, bem como em processos que contribuam para o sucesso a longo prazo, sendo esta combinação crucial.

Para Camara, Guerra & Rodrigues (2007) e Noe (2010), a estratégia de negócio é um plano que integra os objetivos, políticas e ações da empresa. Esta estratégia influencia a forma como a empresa utiliza o seu capital físico, capital financeiro e o capital humano, ajudando a empresa a atingir os seus objetivos específicos de médio a longo prazo (Noe, 2010).

Esta estratégia tem um papel importante na formação, nomeadamente na quantidade de formação disponibilizada para desenvolver as competências atuais e futuras e nas necessidades de formação tanto individuais, como da equipa. Importa também determinar/selecionar o público-alvo da formação, assim como a implementação da formação, nomeadamente se é fornecida apenas quando ocorrem problemas, ou se é desenvolvida espontaneamente como uma reação ao que os colaboradores estão a fazer (Noe, 2010). Numa perspetiva temporal, tradicionalmente, a formação era vista como uma forma de desenvolver conhecimentos e competências explícitas e específicas. Atualmente a formação é vista de um ângulo estratégico, na transmissão dos conteúdos e na criação e partilha de conhecimentos (Noe, 2010).

Na formação, quanto ao nível de conhecimentos a adquirir, estes podem ser específicos - "formalizados, codificados e comunicados" -, referindo-se ao conhecimento explícito, ou de natureza tácita, isto é, respeitantes a um tipo de conhecimento "pessoal, baseado na experiência individual que é difícil de comunicar e transmitir aos outros" (Noe, 2010; Kraiger & Aguinis, 2009).

No que se refere às competências dos colaboradores, a formação pode atuar de duas formas: reativa, atuando nas competências de que os colaboradores carecem, melhorando o desempenho da sua função; ou proativa, visando atuar na antecipação de dinâmicas necessárias no futuro. Neste contexto, situam-se ações de carácter motivacional que visam

estimular a criatividade, bem como ações que visam o desenvolvimento do colaborador, o que contribui para um enriquecimento ao nível pessoal e profissional (Camara *et al.*, 2007).

Ainda neste contexto, considerando a natureza da formação, esta atua em diferentes áreas, tais como: o *Saber*, que visa melhorar os conhecimentos necessários para o desempenho da função e capacidades cognitivas; o *Saber-Fazer*, que permite melhorar capacidades e competências para a realização do trabalho, incluindo instrumentos, métodos e técnicas para o bom desempenho do trabalho; *Saber-Ser/Estar*, que reporta às atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização; *Querer-Fazer*, que alude à componente motivacional do colaborador; e, por fim, o *Saber e/ou Saber-Fazer e/ou Saber-ser e/ou Querer-fazer*, que respeita ao desenvolvimento pessoal do colaborador (Camara *et al.*, 2007).

As formações colocam a tónica nos seguintes objetivos:

- a) O cargo, melhorando o desempenho atual numa determinada função e atuando nos *gaps* detetados;
- b) O desenvolvimento a nível individual ou coletivo;
- c) As funções a desempenhar no futuro, orientadas para a estratégia, isto é, atuando em novas competências que permitam percorrer o caminho estratégico da empresa e que permitam à organização, a médio prazo, melhorar transversalmente as competências que detém e que são essenciais para o negócio;
- d) A orientação para a inibição, tendo por objetivo inibir competências obsoletas, pois podem existir competências que se encontram desajustadas face aos objetivos de negócio, assim gerando dinâmicas organizacionais desfasadas, e a orientação para a motivação, promovendo ações cujo objetivo passa por introduzir energia na dinâmica organizacional, explorando o *querer-fazer* (Camara *et al.*, 2007).

Na integração ou ajustamento entre GRH e a estratégia de negócio, o processo estratégico de formação e desenvolvimento assenta nas seguintes fases: identificar a estratégia de negócio; escolher iniciativas estratégicas de formação e desenvolvimento; desenvolver atividades de formação; e, por fim, a identificação das métricas (Noe, 2010).

Para identificar a estratégia de negócio da organização, é necessário ter em conta a missão da empresa, bem como a sua visão, valores e objetivos. Deve também ser feita uma

análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças), uma análise interna dos pontos fortes e fracos - incluindo as pessoas, a tecnologia da empresa e os recursos financeiros desta - ,assim como se deve ter em consideração o contexto externo, nomeadamente com os fenómenos da globalização e a concorrência (Noe, 2010).

No que concerne às iniciativas estratégicas, estas dizem respeito às ações de aprendizagem que a empresa deve tomar, no sentido de alcançar a sua estratégia de negócio. As iniciativas baseiam-se no ambiente de negócios, na compreensão dos objetivos da empresa e dos seus recursos e nas várias opções de formação e desenvolvimento, fornecendo à empresa um guia das atividades fundamentais a desenvolver. As iniciativas podem incluir a diversidade do portefólio de aprendizagem, em que devem ser criadas oportunidades de aprendizagem para além dos programas de formação tradicionais; o melhoramento do serviço ao cliente; a aceleração do ritmo de aprendizagem do colaborador; a captura e partilha do conhecimento; o desenvolvimento de oportunidades de formação; o alinhamento da formação e do desenvolvimento com a estratégia do negócio; e também a consolidação de uma forte cultura de suporte à aprendizagem e à transferência da formação (Noe, 2010).

As atividades destinadas às iniciativas de formação e de desenvolvimento estratégico podem incluir a utilização de novas tecnologias, o aumento do acesso à formação, a criação de programas para determinados grupos de colaboradores, a redução do tempo de formação e o desenvolvimento de novos cursos (Noe, 2010).

Para verificar se a formação contribuiu para os objetivos do negócio, devem ser identificadas e recolhidas determinadas métricas. Estas métricas são normalmente usadas para identificar o sucesso ou eficácia da formação, sendo definidas pela satisfação dos formandos com o programa de formação; aferindo se houve um incremento do conhecimento, das competências, das capacidades e das atitudes; verificando se o programa de formação atingiu os objetivos estabelecidos; avaliando o serviço prestado ao cliente e ao colaborador, ao verificar-se o índice de satisfação; analisando a rotatividade dos colaboradores; identificando os defeitos do produto; e considerando o desembolso de tempo para o desenvolvimento do produto, número de patentes, entre outros aspetos (Noe, 2010).

Kaplan & Norton (2004) referem que para alinhar os objetivos intangíveis à estratégia e ao desempenho da organização, foi desenvolvida uma ferramenta, designada de mapa

estratégico, que fornece uma estrutura para a ligação dos ativos intangíveis, de modo a que estes criem valor para os “*shareholders*” através de quatro perspetivas distintas, contudo interligadas. São estas a perspetiva financeira, que descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros; a perspetiva do cliente, que define a proposta de valor que a organização pretende usar para gerar vendas e fidelizar clientes-alvo; a perspetiva dos processos internos, que se traduz na identificação dos processos críticos que criam e fornecem a proposição acerca da diferenciação do valor dos clientes; e a perspetiva de aprendizagem e crescimento, que se encontra na base do mapa estratégico e que identifica o tipo de trabalho (capital humano), sistemas (capital de informação) e clima (capital organizacional) necessários para apoiar os processos de criação de valor interno. Estes três capitais foram identificados no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2004).

Desta forma, os ativos intangíveis descritos na perspetiva Aprendizagem e Crescimento do *Balanced Scorecard* constituem as bases para a implementação da estratégia de cada organização, ao passo que as medidas aplicadas nesta perspetiva formam os indicadores finais a serem conduzidos (Kaplan & Norton, 2004).

Assim, a relação entre os objetivos empresariais, a estratégia de negócios e as opções em formação tem vindo a tornar-se cada vez mais evidente (Ceitil, 2002), pelo que a sua necessidade é progressivamente mais assumida no sentido de investimento no capital intelectual, numa tentativa de adquirir vantagem competitiva face às contingências do meio e às mudanças constantes por ele impostas (Stewart, 1996).

1.2 Ciclo Formação

Para Cunha *et al* (2010), o processo de formação é composto por várias fases, designando-se por ciclo da formação. Estes autores dividem-no em quatro fases: Levantamento das Necessidades de Formação, seguindo-se a Programação das Atividades Formativas e a Implementação dessas mesmas atividades, e terminando com a Avaliação da Formação.

Este processo deve ser “inspirado” nas políticas de formação da organização e num âmbito global, dentro das perspetivas da sua estratégia (Cunha *et al.*, 2010).

1.2.1 Alinhamento das Políticas de Formação com a Estratégia Organizacional

O alinhamento das práticas da gestão de pessoas com a estratégia da empresa é cada vez mais uma necessidade no seio das organizações. As políticas organizacionais para a formação surgem em situação privilegiada para alcançar esse alinhamento e são elas que determinam a forma como o ciclo de formação é cumprido (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Delery & Shaw (2001), a natureza estratégica da GRH tem como base três pressupostos: o capital humano como fonte de vantagem competitiva; as práticas de GRH como sendo o fator determinante do capital humano; e um sistema coerente que promove a inimitabilidade, focado em dois territórios: a análise do impacto da GRH no desempenho organizacional e a integração ou ajustamento entre GRH e a estratégia do negócio.

Neste contexto, Pfeffer & Veiga (1999) abordam a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Os autores optam por uma abordagem universal, pois tem como objetivo unir os interesses dos indivíduos com os da organização. Segundo Pfeffer & Veiga (1999), as tendências das práticas de gestão estão a afastar-se dos seus princípios fundamentais, que se baseiam em tratar as pessoas como ativos. Uma vez que as práticas relacionadas com os recursos humanos proporcionam às empresas uma fonte sustentável de vantagens competitivas, é relevante verificar que esta vantagem é ainda mais evidente na presença de recursos de natureza social, como a confiança, o companheirismo e o trabalho em equipa, que se revelam componentes essenciais neste processo. Desta forma, tem ganho cada vez mais interesse a noção de que as práticas associadas aos recursos humanos das empresas aumentam os níveis de desempenho dos indivíduos. Estas práticas são, por norma, apelidadas de “elevada performance” e exercem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Pfeffer & Veiga (1999) referem algumas práticas de GRH que podem ser identificadas como estratégias das empresas: 1) “segurança no emprego”, que garante o comprometimento da organização com os empregados; 2) “seletividade no recrutamento”, que assegura o recrutamento das pessoas certas, seguindo os métodos mais adequados; 3) “elevados salários”, assente numa lógica de recompensa em si mesma, mas também utilizada para atrair mais e melhores candidatos; 4) “recompensas como incentivo”, isto é, recompensas pelos resultados do negócio; 5) “propriedade partilhada”, que permite alinhar os interesses dos empregados e outros *stakeholders*; 6) “partilha de informação”, que permite aos funcionários serem informados das atividades do negócio; 7) “participação e delegação”, possibilitando a tomada

de decisão quanto à ação e aumentando o auto-controle; 8) “equipas auto-geridas”, na medida em que a equipa é responsável pela maioria dos processos que lhe diz respeito; 9) “formação e desenvolvimento de competências”, que permitem desenvolver a mudança e consequentemente atuar como um veículo de promoção; 10) “mobilidade interna”, no sentido em que o aumento das competências confere flexibilidade; 11) “igualitarismo simbólico”, potenciando uma diminuição do distanciamento entre as pessoas; 12) “redução das diferenças nos salários”, garantindo a obtenção de recursos através da redução de estratégias de “agrado” e de competição; e, finalmente, 13) “promoção a partir de dentro”, que assegura o empenhamento de longo termo. É importante verificar que estas práticas estão relacionadas umas com as outras, e que de certa forma caracterizam as empresas que alcançam eficazmente o sucesso competitivo, apenas pela forma como gerem os indivíduos.

Dentro deste contexto, Pfeffer & Veiga (1999) afirmam que a maneira pela qual as empresas administram o seu património humano é a verdadeira e permanente fonte de vantagem competitiva. Argumentam ainda que a estratégia centrada nos trabalhadores é uma importante fonte de vantagem competitiva, porque, diferentemente da tecnologia, custos ou desenvolvimento de novos produtos, ela é difícil de ser imitada. A perceção pelos empregados de que no local de trabalho existe potencial para satisfação das suas necessidades psicológicas gera maior comprometimento, entusiasmo e dedicação ao trabalho e, em consequência, maior produtividade para a organização, sendo a capacidade, o conhecimento e o comprometimento os grandes diferenciais para as organizações.

Desta forma, pode-se afirmar que as pessoas e a gestão das pessoas, num ambiente pautado por enorme competitividade, aceleradas mudanças tecnológicas e pela globalização, têm sido gradualmente vistas como os elementos chave no processo de obtenção de vantagens competitivas.

No entanto, não se pode considerar as pessoas como sendo a única base do desenvolvimento de vantagens competitivas, pelo que aplicar todas as práticas não assegura o sucesso da empresa. Neste sentido, as organizações diferenciam-se através das suas bases de competitividade.

Por fim, é relevante considerar-se o papel dos profissionais de gestão de recursos humanos. Deste modo, Ulrich & Beatty (2001) salientam a contribuição dos profissionais de RH, sustentando-se em três ideias fundamentais: os profissionais de RH têm que conhecer o negócio, têm que ser bons profissionais a fazer seleção, formação e desenvolvimento e gestão

avançada, e têm também que procurar perceber como as organizações mudam. Cumprindo com estes princípios, os profissionais de RH podem vir a desempenhar seis tipos de papéis: o arquiteto, aquele que concebe o trabalho; o construtor, o que permite o alinhamento de práticas de RH de forma a sustentar o desenho do arquiteto; o facilitador, considerado o líder de mudanças estratégicas; o consciente, que garante que a empresa trabalha a partir de princípios éticos; o *coaching*, que permite o desenvolvimento da liderança e de técnicas para a liderança a longo/curto prazo; e o líder, que lidera em todas as vertentes (Thornton, 2010).

Considera-se, então, a necessidade de focar as práticas de gestão de recursos humanos a longo prazo em detrimento das práticas a curto prazo, de alinhamentos verticais, horizontais e temporais, para assim se conseguir integrar, de uma forma mais eficaz, as práticas de gestão de recursos humanos nos objetivos, tanto finais como culturais, de uma organização, tornando-se necessário que os profissionais de recursos humanos evoluam na formação, de modo a ganharem capacidade para desempenhar todos os papéis (Ulrich *et al.*, 2001).

Sublinhe-se ainda que os gestores de linha são os elos de ligação entre a estratégia da empresa e a aplicação operacional dos princípios de gestão de pessoas, dos quais a formação é parte integrante. São eles que acompanham o desempenho dos colaboradores e melhor conhecem o seu potencial e competências (Cunha *et al.*, 2010:408).

1.2.2 Identificação ou Diagnóstico das Necessidades de Formação

É consensual em toda a literatura da especialidade que o diagnóstico das necessidades é “o primeiro passo essencial no planeamento e na organização da formação” (Ceitil, 2002). Contudo, apesar dos profissionais da formação reconhecerem os benefícios teóricos da avaliação das necessidades, poucos o realizam na prática. “Realizar um correto diagnóstico de necessidades é como fazer exercício, comer moderadamente e cumprir os limites de velocidade: toda a gente sabe que se deve fazer (...).” (Bowman, 1997, cit. por Ceitil, 2002).

Todavia, esta não é apenas uma análise reativa, uma vez que inclui a antecipação de necessidades futuras, que permitam à organização atuar proactivamente sobre a envolvente (Camara *et al.*, 2007).

Segundo Mitchell (1998), o diagnóstico de necessidades pode ser definido como “uma verificação sistemática e organizada dos problemas que uma determinada organização tem e que podem ser resolvidos através da formação”. Assim, a operacionalização de um

diagnóstico de necessidades deve passar por uma recolha mais ou menos exaustiva sobre a situação atual da empresa, incluindo uma série de indicadores ao nível organizacional, de funções e individual (Sparrow & Hiltrop, 1994 cit. por Mitchell, 1998).

O diagnóstico de necessidades de formação é, pois, um processo de recolha e análise de dados, que tem como objetivo determinar onde é necessária a formação, quais os conteúdos de aprendizagem e quem vai receber essa mesma formação (Goldstein, 1993 cit. por Eduardo Salas & Janis A. Cannon-Bowers, 2001). Para além da identificação das lacunas existentes e de uma preocupação em colmatar essas mesmas lacunas através da formação, deve haver uma preocupação em antecipar futuros problemas adotando uma postura preventiva e pró-ativa (Sels, 2002).

Existem diversos fatores que podem originar necessidades de formação. Entre estes, destacam-se os processos de inovação tecnológica, as mudanças no terreno competitivo e as mudanças económicas, sociais e políticas. A mudança estratégica da organização também pode originar essas necessidades, como por exemplo o lançamento de um novo produto ou a sua expansão para mercados internacionais. Os acidentes de trabalho, insatisfação dos clientes, elevado nível de defeitos na produção e um elevado conflito interpessoal são também fatores que pressupõem essas necessidades (Cunha *et al.*, 2010).

Assim, tendo em vista um diagnóstico eficaz destas necessidades, os gestores de recursos humanos podem utilizar fontes de diagnóstico internas e externas, entre as quais a avaliação de desempenho, entrevistas e sondagens internas para apurar necessidades, a análise de indicadores de vendas, *turnover*, acidentes, absentismo, *feedback* 360°, assim como o plano de negócio da empresa e diversos estudos de *benchmarking*. No plano externo, as necessidades podem ser avaliadas através de estudos de tendência do mercado, congressos, convenções sobre o negócio e políticas de RH e/ou formação, para além do recurso a empresas fornecedoras de formação e consultoras, entre outras. (Camara *et al.*, 2007).

Esta identificação deve ser efetuada a três níveis de análise: na esfera da organização e da sua estratégia (modelo organizacional); no plano do grupo/pessoa alvo a ser formado (modelo pessoal); e ao nível das funções/trabalhos onde o grupo/pessoa estão inseridos (modelo operacional) (Sels, 2002).

Ao nível organizacional, é importante ter em conta o contexto no qual a formação vai decorrer. A análise organizacional determina a adequação da formação, fornece à empresa

uma estratégia de negócios, os recursos disponíveis para a formação e o apoio por parte dos colegas e responsáveis das atividades de formação (Noe, 2010:103).

No processo de formação e desenvolvimento, qualquer mudança estratégica deve ser avaliada antecipadamente pelos seus efeitos em termos de necessidades de formação (Tannenbaum & Yukl, 1992, cit. por Sels 2002) e também pela realização de uma análise aos objetivos da organização que estão de acordo com a sua estratégia (Boydell & Leary, 1996, cit. por em Sels, 2002).

Segundo Cunha *et al* (2010), é fundamental ter em conta duas componentes: por um lado, verificar os indicadores organizacionais e de produção, entre estes destacando-se a baixa produtividade, a perda de quota de mercado, os custos elevados, a perda de clientes, equipamento deficiente, conflitos interpessoais exagerados, violação excessiva das regras de conduta e indisciplina, rotatividade elevada, alto absentismo, atrasos na produção, incumprimento de prazos, entre outros. Por outro lado, é necessário considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação, como por exemplo a expansão do negócio a novos produtos e serviços, novas conceções de trabalho, novas instalações e novas tecnologias e mudanças organizacionais (Cunha *et al.*, 2010).

O nível operacional tem como objetivo a análise das tarefas a executar perante um trabalho/ tarefa, bem como o conhecimento, competências e atitudes necessárias de forma a executar o trabalho/ tarefa devidamente. Os métodos que podem ser utilizados nesta análise incluem a análise das tarefas, técnica esperada de trabalho, método de trabalho tarefa-dever, análise centrada no problema, análise do núcleo e análise da tarefa-chave, etc. (Sels 2002).

É fundamental que a formação se foque na análise dos trabalhos e nos requisitos necessários para a sua correta realização, sendo para tal importante ter em conta duas necessidades. Por um lado, fazer uma análise do conteúdo do trabalho pois este permite compreender os requisitos ao nível dos conhecimentos, atitudes e capacidades necessárias em cada função, bem como na identificação e descrição das funções. Por outro, realizar a análise das tarefas cognitivas, pois esta técnica destina-se à compreensão do processamento e dos requisitos mentais para o desempenho no trabalho e para as fases críticas do processamento e da decisão (Cunha *et al.*, 2010). Assim, a formação deve dar resposta a estas duas

necessidades, ajudando os formandos na aquisição de conhecimentos, capacidades e competências que lhes permitam executar melhor o trabalho (Cunha *et al.* 2010).

Por fim, segundo um prisma individual, o objetivo passa por detetar lacunas no desempenho atual ou antecipá-las, comparando o “desempenho expectável” com o “desempenho real” (Sels, 2002).

Para Sels (2002), a análise pessoal segue uma análise operacional, em que uma vez encontrada a tarefa devem ser definidos os conhecimentos, competências e atitudes para que a mesma possa corresponder aos padrões da operação (análise operacional). A análise pessoal é essencial para que o conteúdo da formação esteja o mais alinhado possível com as lacunas no perfil de competências de cada colaborador ou grupo alvo. Através da análise pessoal, é possível avaliar as expectativas e necessidades de aprendizagem dos formandos, podendo essas mesmas expectativas ser mais razoáveis caso os níveis de conhecimento, competências e atitudes sejam antecipadamente conhecidos (Sels, 2002).

A recolha de opiniões por parte das chefias e dos colaboradores, através de entrevistas e questionários, revela-se, neste sentido, um meio eficaz na identificação dos problemas e falhas que indicam necessidades de formação de cada colaborador ou grupo alvo (Cunha *et al.* 2010).

1.2.3 Programação da Formação

Uma vez feito o levantamento das necessidades de formação, procede-se à elaboração do plano de formação pelo Departamento de Recursos Humanos, que é posteriormente analisado pela gestão de topo quanto à sua consistência global, tendo em conta o orçamento disponível e estabelecendo as prioridades a curto, médio e longo prazo (Bilhim, 2009).

Caso resulte dessa análise a necessidade de proceder a retificações, deverá o responsável de formação proceder a uma segunda ronda de consultas às chefias funcionais, com propostas concretas de cortes ou aditamentos, de acordo com as prioridades fixadas pela gestão (Camara *et al.*, 2007).

A implementação do plano de formação traduz as escolhas formuladas ao nível da política de formação em termos de ações de formação. O plano pode ser anual ou abranger

períodos mais longos, de três a cinco anos. O limite de um ano implica uma gestão a curto prazo e constitui um travão a uma ação a longo prazo na empresa. (Laimer, 2012).

No plano de formação, devem ser planeadas e organizadas ações de formação em função dos objetivos definidos, do orçamento, dos conteúdos da formação, da indicação de quem vai dar e receber formação, da modalidade da formação, do local, das prioridades, da duração, do calendário, do orçamento e da forma de avaliação das ações (Peretti, 1997).

A escolha do orçamento diz respeito ao investimento que a organização vai fazer na formação e nele é estabelecido um limite de custos. Deste modo, o orçamento da formação deve conter, para além dos custos diretos (monitores e suportes de formação), amortizações de espaços e de equipamentos, salários dos formadores, dos substitutos dos formadores e dos empregados que trabalham no departamento de formação (Bilhim, 2009:254).

A escolha dos conteúdos da formação é essencial, pois estes vão aumentar e desenvolver os conhecimentos e competências dos formandos (Bilhim, 2009).

Para selecionar as ações de formação mais adequadas, cabe ao responsável pela formação preparar, por norma no início do ano, um repertório de formação de todas as ações de formação programadas para esse ano, no qual, para além do título da ação de formação, figuram os objetivos, o programa, a data e a duração, o local de realização, o prazo de inscrição e o custo por formando (Camara *et al.*, 2007).

O plano de formação pode abranger ações de formação a realizar na própria empresa, interna ou externamente. Ao desenvolver o plano, o responsável de Recursos Humanos deve prever, para cada ação a realizar, a forma como irá avaliar cada ação (Camara *et al.*, 2007).

Para a programação da formação, é imprescindível saber quem vai dar e receber a mesma. Deste modo, a formação pode ter como público-alvo o indivíduo, o grupo e a organização. Esta pode ser direcionada para o indivíduo, caso se trate de formação individual (como formação *on-the-job*), ou específica para determinados indivíduos, recorrendo-se neste último caso à formação interempresas. Pode também ter como público-alvo o grupo, quando a formação é dirigida a grupos de indivíduos com necessidades de formação comuns. Pode ainda ser direcionada à organização, quando a ação de formação engloba todos os colaboradores da Empresa. (Camara *et al.*, 2007)

Relativamente à forma de operacionalizar a formação, é essencial ter em conta o seu contexto e esta poderá ser efetuada em sala, no local de trabalho, no exterior, *online* e pelo relacionamento um-a-um. (Camara *et al.*, 2007: 565).

A formação em sala corresponde a ações realizadas em sala, podendo ser alternada com formação *on the job* ou com formação *online* (*E-learning/ B-learning*). Na formação *on the job*, a ação formativa é realizada no local de trabalho, ancorada em metodologias de explicação e demonstração. Esta formação tem particular importância nos processos de conversão do conhecimento tácito a explícito (socialização).

A formação *online* é um processo formativo realizado via Internet ou Intranet, mais conhecido por *E-Learning* e *B-Learning* (Camara *et al.*, 2007).

No que se refere à formação no exterior, geralmente é realizada num espaço aberto, envolvendo atividades em equipa e visando desenvolver competências e a criatividade, através da participação em atividades práticas desafiadoras (Camara *et al.*, 2007).

No relacionamento um-a-um, a ação formativa caracteriza-se pelo acompanhamento individual de um colaborador durante um determinado período de tempo (Camara *et al.*, 2007), e neste contexto formativo inclui-se o *mentoring* e o *coaching*.

O *mentoring* caracteriza-se por um acompanhamento individual que visa aconselhar e guiar o colaborador no seu dia-a-dia organizacional, sendo muito útil na formação, na facilitação das relações quer com os colaboradores, quer com a dinâmica do negócio e da cultura da empresa, proporcionando ao alvo do *mentoring* um feedback (positivo) constante.

Por outro lado o *coaching* distingue-se do *mentoring* por ter um carácter mais operacional e, tendencialmente, mais regular (Thornton, 2010). Este processo compreende duas variantes distintas - a individual, no qual o *coach* tem como função valorizar e apoiar cada indivíduo no cumprimento dos seus objetivos pessoais, e a vertente grupal, cujo objetivo é o de alcançar uma determinada meta comum a todos os membros da equipa, atuando sobre o desenvolvimento de competências e na mobilização para resultados operacionais (Thornton, 2010). Trata-se, portanto, de um processo criativo e introspetivo, que inspira os membros a maximizar o seu potencial pessoal e profissional. À semelhança do *mentoring*, o *coaching* visa o melhor enquadramento do colaborador no ambiente relacional da Empresa e na sua

interação com as dinâmicas do negócio, assente numa estrutura de feedback positivo, preferencialmente no momento.

1.2.4 Implementação da Formação

Esta fase tem como objetivo introduzir a mudança no estágio do comportamento ou do conhecimento (Camara *et al*, 2007).

Sousa (2003) refere que nesta fase, à medida que se desenrolam as ações de formação, é importante identificar eventuais necessidades de ajustamento no processo formativo, de acordo com os objetivos (intermédios e finais) e o feedback dos formadores e formandos, por forma a maximizar o nível de aprendizagem. O sucesso da formação dependerá essencialmente da vertente qualidade transposta para os formadores, dos métodos e materiais utilizados, assim como da participação das chefias e do envolvimento dos formandos.

1.2.5 Avaliação da Formação

Na tentativa de perceber se o plano de formação foi bem implementado, tendo atingido determinados benefícios, tais como melhorias no desempenho dos trabalhadores e na produtividade das organizações, torna-se fulcral realizar uma avaliação da formação (Caetano, 2007).

A avaliação da formação pode ser definida como a apreciação da qualidade ou do grau de eficácia de um processo de formação. Por outras palavras, a avaliação permite apurar o valor da formação mediante a comparação dos objetivos esperados com os resultados obtidos, resultando de uma reflexão sobre todos os momentos e fatores que intervêm na formação, a fim de determinar quais podem ser, estão a ser ou foram os resultados da mesma (Caetano, 2007).

Assim, a avaliação da formação compreende a recolha sistemática de dados relativos à análise da conceção, implementação e consequências da formação realizada numa organização, para, desta forma, ser possível retirar conclusões relativamente à eficiência, relevância e efeitos da mesma na dinâmica organizacional (Goldstein, 1986; Phillips, 1991, cit. por Velada, 2007: 20). Mais especificamente, pretende-se averiguar de que forma os

objetivos da formação foram alcançados, ou seja, se existiu uma transferência efetiva de aprendizagem e de conhecimentos.

De acordo com vários autores (e.g. Kraiger & Aguinis, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Taylor *et al.*, 2006; Taylor, O'Driscoll & Binning, 2007; Cunha *et al.*, 2010), o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick tem sido o mais utilizado, abrangendo quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, comportamento e resultados.

Através do primeiro nível, o da reação, procura-se medir a forma como os formandos reagem ao programa de formação ou, mais especificamente, à sua satisfação perante este. Assim, este nível mede fundamentalmente a reação dos participantes, de acordo com o grau de satisfação que revelam perante a formação recebida, ao nível dos materiais, métodos, conteúdos, formadores, condições logísticas, duração, horário, entre outros elementos (Bilhim, 2009; Chen e Klimoski, 2007; Noe, 2010; Santos & Stuart, 2003; Giangreco, Sebastiano & Peccei, 2009; Cunha *et al.*, 2010). O instrumento de avaliação mais utilizado neste tipo de nível é o questionário. Este deve ser aplicado imediatamente após o fim da formação ou volvido algum tempo sobre o arranque da mesma, de maneira a permitir minimizar o risco de enviesamento positivo ou negativo das respostas dos participantes, na sequência imediata do fim da formação (Kirkpatrick *et al.*, 2006).

O segundo nível, o de aprendizagem, permite perceber, por seu turno, em que medida os formandos mudaram as suas atitudes, melhoraram os seus conhecimentos e aumentaram as suas competências, como resultado da participação no programa de formação (Kirkpatrick *et al.*, 2006; Santos & Stuart, 2003; Cunha *et al.*, 2010; Giangreco, Sebastiano & Peccei, 2009). Implica assim medir as qualificações possuídas antes e depois da formação, com recurso a um pré teste e um pós-teste e, se possível, a um grupo de controlo (Kirkpatrick *et al.*, 2006).

O terceiro nível, de comportamento, permite perceber em que medida se realizou a transferência, para o contexto de trabalho, das competências e conhecimentos obtidos nas ações de formação (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997; Santos & Stuart, 2003; Cunha *et al.*, 2010). Para esse fim, utilizam-se essencialmente grelhas de observação e entrevistas estruturadas, de forma a medir as mudanças comportamentais no posto de trabalho. É também necessário efetuar uma avaliação três ou mais meses após a formação, de modo a

permitir a transferência das aprendizagens feitas para o local de trabalho e, se possível, utilizar um grupo de controlo (Giangreco, Sebastiano & Peccei, 2009; Kirkpatrick *et al.*, 2006).

Finalmente, o nível dos resultados consiste na avaliação do impacto da formação nos resultados organizacionais, com vista a apurar o acréscimo de produtividade decorrente do processo formativo, através de vários indicadores, como por exemplo questionários, entrevistas, registos de desempenho, o aumento das vendas, o aumento da produtividade, o aumento dos lucros, a diminuição dos custos, a menor rotação dos colaboradores, entre outros (Kirkpatrick *et al.*, 2006; Santos & Stuart, 2003; Giangreco, Sebastiano & Peccei, 2009; Cunha *et al.*, 2010).

O critério dos resultados organizacionais é essencial para se verificar o sucesso da formação, sendo que a avaliação destes indicadores implica a recolha de dados acerca dos mesmos, antes e depois da formação, e a análise das melhorias ocorridas (Phillips, 1991; cit. por Velada, 2007: 25). A tentativa de isolar as variáveis externas e a medição efetiva dos indicadores tornam-se, no entanto, obstáculos para a avaliação dos resultados organizacionais, sendo a avaliação a este nível, por esse motivo, considerada difícil e complexa (Alliger *et al.*, 1997).

Contudo, alguns autores têm referido a emergência de um “novo” nível de avaliação, o retorno do investimento (ROI), que procura ir um pouco mais além do quarto nível (Noe, 2010; Tharenou *et al.*, 2007). O retorno do investimento é a comparação, em valores monetários, dos resultados líquidos obtidos face ao custo do programa formativo, aferindo o valor acrescentado que esta trouxe à organização (Noe, 2010).

Considera-se então que a avaliação da formação analisa o que funciona e o que é aprendido na formação a diferentes níveis, bem como aquilo que constitui um alicerce na determinação da eficácia da formação. Por outras palavras, verifica se os objetivos da formação resultam numa mudança ou numa melhoria do desempenho profissional dos formandos no local de trabalho, isto é, em que medida se verificou transferência da aprendizagem para o local de trabalho (Kraiger, Ford & Salas, 1993).

A transferência da formação é, pois, um dos pontos avaliados no final dos programas de formação. Cheng & Ho (2001:103) definem transferência da formação como “a aplicação do conhecimento, competências e atitudes adquiridas na formação *on the job* e posteriormente

a sua manutenção ao longo de um determinado período de tempo”. Releve-se que, para estes autores, a transferência da formação para o local de trabalho está essencialmente relacionada com três fatores – fatores motivacionais, fatores individuais e fatores situacionais/ambientais (Cheng & Ho, 2001: 106-109). Se, por um lado, os fatores individuais se relacionam com as características dos formandos, tais como a personalidade, a capacidade do formando, os efeitos da motivação, a percepção de auto-eficácia, os fatores motivacionais, por outro lado, têm sido associados às atitudes no trabalho e na carreira, à identificação/implicação organizacional, à decisão e reação à formação e a intervenções pós-formação, de que é exemplo o *feedback* prestado aos formandos. Por fim, em relação aos fatores ambientais, estes têm sido recentemente ligados ao suporte organizacional, à cultura de aprendizagem contínua e aos constrangimentos associados à tarefa que o trabalhador tem de realizar (Cheng & Ho, 2001: 106-108).

Segundo alguns autores, a motivação para transferir assume-se como o preditor predominante na antecipação da transferência da formação a curto e a longo prazo (Axtell, Maitlis e Yearta, 1997, cit. por Velada, 2007:47).

Desta forma, “os formandos que percebem a formação como a possibilidade de ter um alto emprego e de ser útil para a sua carreira estão mais motivados para aprender (Clark et al., 1993 cit. por Cheng & Ho, 2001:108) e aqueles que percebem a formação como relevante apresentaram maior nível transferência de competências imediata” (Axtell *et al.*, 1997 cit. por Cheng & Ho, 2001:108). Para que o programa de formação tenha sucesso, revela-se portanto essencial que todos os formandos estejam totalmente motivados para transferir o que aprenderam durante a formação

1.3 Diferença entre empresas públicas e privadas

Para Bilhim (2009), a grande diferença entre a administração privada e a administração pública reside no seu contexto político. A administração pública é uma entidade na qual se desenvolvem atividades administrativas, destinadas à satisfação de necessidades coletivas. A sujeição da administração pública ao poder político afasta-a do âmbito da administração privada, que se pauta pelo mercado e pelas suas leis (Bilhim, 2009: 120).

As diferenças entre os serviços públicos e os privados resultam de fatores únicos e específicos inerentes às organizações públicas, tais como o controlo por políticos eleitos, o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos e a responsabilidade perante uma série de garantias do interesse público (Rocha, 2007).

Tanto na administração pública como na privada, há traços comuns que as definem, sobressaindo o tamanho, a complexidade, a natureza hierárquica e o grau de controlo como características específicas destas organizações (Rocha, 2007).

A expressão “*função pública*” pode ser entendida de três formas: como uma atividade exercida ao serviço das pessoas coletivas públicas; como um conjunto de trabalhadores submetidos ao estatuto disciplinado pelo direito público; e como regime jurídico, aplicável a uma parte da administração pública (Rocha, 2007:121).

Para Fernandes (1995 cit. por Bilhim, 2009), o funcionário público não é apenas um técnico, um decisor, ou um empregado do Governo, mas sim alguém que integra, sobretudo, a responsabilidade da cidadania no exercício da sua atividade.

Segundo Rocha (2007), na Administração Pública podem ser definidos dois tipos de gestão de recursos humanos: sistema de carreira - “*career system*” - e sistema de emprego - “*position system*”. O primeiro modelo caracteriza-se pelo facto de os funcionários públicos serem recrutados para uma determinada carreira, onde são promovidos e recrutados de acordo com um determinado estatuto regulamentar, em que a sua entrada obedece a requisitos igualmente próprios. Neste sistema, os funcionários têm garantia de emprego, depois de algum tempo de experiência na função. As condições de trabalho, remuneração e reforma estão previstas legalmente. Por outro lado, no sistema de emprego, os funcionários não são admitidos para uma carreira, mas sim para um trabalho particular, em que o conteúdo das suas funções é definido pelo departamento. Neste sistema, não existe garantia de emprego e as condições de trabalho são reguladas por contratos de trabalho. O sistema é muito parecido com o do sector privado (Rocha, 2007).

Capítulo II

2. Enquadramento Prático

2.1 Caracterização da Organização

2.1.1 Câmara Municipal de Lisboa

A Câmara Municipal de Lisboa (doravante CML), como qualquer outra autarquia, é uma organização social. “As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou de informação. (...) departamentos públicos (...) instituições sem fins lucrativos (...) tudo organizações que penetram em todos os aspetos da vida contemporânea.” (Bilhim, 2005: 19).

O Município de Lisboa é constituído por um órgão deliberativo (Assembleia Municipal) e um órgão executivo (Câmara Municipal). Paralelamente ao Município de Lisboa, existem outras 24 freguesias.

Enquanto órgão deliberativo do Município, compete à Assembleia Municipal acompanhar e fiscalizar a atividade da Câmara Municipal. Em cada sessão, a Assembleia Municipal aprecia a informação que é prestada pelo presidente da Câmara sobre a atividade desenvolvida e a situação financeira.

O órgão executivo do Município, a Câmara Municipal, tem por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do Concelho em diferentes áreas.

Na sequência da reestruturação da orgânica municipal, que entrou em vigor em 26 de maio de 2011 (publicada no DR, 2.^a Série, n.º 39, de 24 de fevereiro de 2011), a CML é constituída por uma estrutura nuclear e uma estrutura flexível¹.

A sua estrutura nuclear² é constituída por treze direções municipais e duas equiparadas, entendendo-se por direção municipal “a unidade orgânica de carácter permanente,

¹ Dados extraídos de: <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos/formacao.html>, consultado a 15 de Janeiro de 2014

² Vide Anexo 1

representativa de uma área setorial ou de suporte da atuação municipal”³, e por quarenta e dois departamentos, entendendo-se por departamento “a unidade orgânica de caráter permanente, aglutinadora de competências de âmbito operacional instrumental, integrada numa determinada área setorial ou de suporte da atuação municipal.”⁴

Na sua orgânica, a CML integra uma estrutura flexível da organização interna dos serviços municipais, composta por unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por um chefe de divisão municipal e criadas por deliberação da Câmara Municipal, sob proposta do seu presidente.

No total, segundo os dados do IRH a 31 de Dezembro de 2013, a CML possuía 9061 colaboradores, dos quais 387 pertenciam à Direção Municipal de Recursos Humanos (doravante DMRH), onde se integra o Departamento de Desenvolvimento e Formação (doravante DDF), com 52 trabalhadores.

2.1.2 Direção Municipal Recursos Humanos

Da unidade orgânica da DMRH⁵, fazem parte três departamentos: o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança. São estas unidades orgânicas que desenvolvem e colocam em prática as competências da DMRH.

É missão da DMRH desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de GRH, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional.

³ **Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa** (Dezembro 2013). Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação

⁴ **Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa** (Dezembro 2013). Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação

⁵ *Vide Anexo 2*

2.1.3 Departamento de Desenvolvimento e Formação

Na CML, a formação encontra-se centralizada no DDF, sendo que este promove a construção de uma cultura de formação profissional assente na valorização das qualificações dos trabalhadores e das suas competências, visando um maior ajustamento dos desempenhos profissionais aos objetivos da organização.

Este departamento é acreditado como entidade formadora pelo CEFA (Centro de Estudos e Formação Autárquica), que desenvolve a sua atividade desde 1987, e é responsável pela Formação Profissional, desde 1998, para mais de 9000 trabalhadores do município.

Com vista à continuação da sua missão, compete ao DDF as seguintes atividades: (1) diagnosticar as necessidades de formação e planear as ações a implementar; (2) elaborar o plano anual de formação (PAF) e gerir a sua execução, assegurando o controlo financeiro e a avaliação de resultados no que se refere à eficácia das ações, cumprimento dos objetivos definidos e grau de satisfação dos serviços e formandos; (3) assegurar a conceção e desenvolvimento, bem como a gestão logística e administrativa da formação; (4) organizar e operacionalizar as iniciativas de acolhimento e integração de trabalhadores, de acordo com o definido pelo Departamento de GRH; (5) gerir a bolsa de formadores numa perspetiva de dinamização do conhecimento organizacional, promovendo a partilha de experiências e boas práticas de trabalho; (6) coordenar estágios curriculares e profissionais ou outros programas de desenvolvimento dos trabalhadores; (7) assegurar a certificação das habilitações escolares e profissionais dos trabalhadores do Município; (8) promover a comunicação das atividades de desenvolvimento e formação junto dos destinatários e também planear e coordenar a oferta formativa do Município de Lisboa, em prol da articulação e consistência de conteúdos, bem como da maximização de sinergias e racionalização de recursos.

Além da formação dada aos trabalhadores da CML, o DDF proporciona formação a outros públicos-alvo, nomeadamente aos munícipes, comerciantes, funcionários das Juntas de Freguesia e dos Municípios da Área Metropolitana de Lisboa, trabalhadores dos Serviços Sociais da CML e das Empresas Municipais, cidadãos estrangeiros provenientes dos PALOP e de outras cidades de língua oficial portuguesa e membros da UCCLA (União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas).

2.1.4 Postura estratégica, Missão, Visão e Valores do DDF⁶.

Numa perspetiva de desenvolvimento de uma política de qualidade, o DDF procura oferecer aos recursos humanos da CML a solução de formação ideal para melhor servir o munícipe, para se tornar um serviço de referência no quadro das organizações da formação e para transformar a CML num empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação da cidade.

A visão do DDF assenta em princípios que pretendem fomentar o desenvolvimento de uma política de qualidade. O DDF tem por intuito formar os recursos humanos da CML, de forma adequada às necessidades do munícipe, almejando tornar-se um quadro de referência das organizações de formação. Assim, procura-se colmatar as lacunas formativas dos seus empregados e desenvolver um trabalho contínuo, que prepara a força de trabalho para as necessidades criativas que a governação de uma cidade exige.

Como missão, o DDF pretende promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos da CML, mediante o acesso a formação profissional, visando assim uma melhoria da qualidade do serviço prestado; fomentar o desenvolvimento de estudos e projetos que sustentam a atividade formativa, designadamente projetos transnacionais de intercâmbios, de redes e de formação, no âmbito de iniciativas comunitárias, como por exemplo os programas de mobilidade europeus *Leonardo da Vinci*, *Grundtvig* e *Erasmus*; e promover ações de formação, sensibilização e informação para os municípios, em vários domínios, enquadradas em projetos específicos de desenvolvimento.

Para o desenvolvimento da sua missão, a estratégia definida assenta numa política de melhoria da qualidade da formação desenvolvida, de modo a garantir que esta alcance um maior ajustamento dos desempenhos profissionais aos objetivos da organização.

Os valores que estruturam o DDF são a Inovação, a Valorização das Pessoas, a Equidade, a Transparência, a Co-responsabilização e a Qualidade.

⁶ **Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa** (Dezembro 2013). Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação.

No que concerne à Inovação, existe uma preocupação em promovê-la e aplicá-la nos processos internos, favorecendo a adaptação dos serviços às mudanças existentes. Já a Valorização das Pessoas diz respeito a todas as ações que conduzam à valorização e qualificação dos indivíduos e que contribuam para reforçar o desempenho individual e organizacional, tendo por máxima a premissa de que “o Departamento é as pessoas que nele trabalham e com quem este interage” (as suas partes interessadas, quer sejam trabalhadores, fornecedores ou entidades parceiras, ou seja, todos os *stakeholders*). Um outro valor que rege o DDF é a Equidade, onde se procura seguir uma conduta pautada pela justiça e igualdade perante todos os *stakeholders*. A Transparência assume-se como um outro valor fundamental, pois todas as ações efetuadas devem ser baseadas em regras claras e disponibilizadas a todos os interessados. A Co-responsabilização, por seu turno, envolve todas as partes abrangidas na atividade, desde o executivo, os dirigentes e os trabalhadores aos seus representantes. Por fim, o valor da Qualidade refere-se à preocupação com a melhoria contínua dos processos e serviços, com vista a satisfazer as necessidades das partes interessadas. Para além dos referidos valores, sublinhe-se a colaboração e a responsabilidade social com os colaboradores, igualmente bem presentes neste departamento.

2.2 Formação Interna

A formação interna promovida pela CML, em parceria com a DMRH e com o DDF, visa promover a aquisição de novas competências, o aumento de conhecimento e de capacidades técnicas necessárias ao exercício de novas funções e a adaptação às mudanças organizacionais, contribuindo para a maior qualidade do serviço prestado pela autarquia ao município, sendo reforçada por uma política de proximidade das Unidades Orgânicas da autarquia.

Ao longo do ano de 2013, foram realizados 97 cursos de formação profissional, que se concretizaram em 285 ações de formação, correspondendo a um total de 4.729 horas de duração (horas ministradas) e abrangendo 4.621 trabalhadores.

2.2.1 Levantamento de Necessidades de Formação

O Levantamento de Necessidades de Formação (doravante LNF) marca o início do ciclo formativo na CML e é o sustento do plano de formação, cujo objetivo se centra no

ajustamento do desempenho profissional do indivíduo aos Objetivos Estratégicos e Operacionais e ao Plano de Atividades definidos pela organização, essenciais ao seu bom funcionamento.

A estratégia da análise de necessidades de formação do DDF está inserida no âmbito de uma estratégia de melhoria da qualidade na organização, almejando não só detetar e reagir a problemas pontuais, mas também fornecer informações relevantes, que permitam agir de forma estratégica. A intervenção formativa deve, pois, ser ajustada quer às necessidades apontadas pelos serviços municipais (reativa) quer às necessidades antecipadamente detetadas no âmbito da atual conjuntura (proativa).

Este processo tem a colaboração dos dirigentes e dos Núcleos de Apoio à Formação (doravante NAF) de cada uma das Unidades Orgânicas da autarquia, pois são estes quem melhor conhece as respetivas realidades.

Os NAF têm como objetivo facilitar o relacionamento do DDF com os vários serviços municipais, sendo da sua competência a promoção e divulgação das ações de formação e a colaboração no processo de LNF. Têm também como objetivo levar a cabo todos os procedimentos, desde a inscrição, seleção e priorização à convocatória, avaliação e certificação dos participantes na formação.

Tendo em conta o importante papel que a formação profissional desempenha no seio da CML e tendo em vista a melhoria contínua dos serviços prestados, o DDF investe, a cada LNF realizado, no desenvolvimento de instrumentos que lhe permitam identificar as lacunas formativas a suprir nos diversos serviços municipais.

O atual modelo de LNF assenta numa metodologia que se desenvolve em duas fases:

Numa primeira fase, é solicitada a colaboração de todos os dirigentes e NAF no preenchimento de um questionário, através do qual se irão refletir as necessidades sentidas na prática profissional do serviço, possibilitando assim que lhes seja dada uma melhor resposta, através da definição de prioridades de formação a desenvolver, tendo presentes os objetivos a atingir ao longo do ano.

Atendendo à missão, atribuições e prioridades estratégicas de cada serviço, bem como às competências necessárias aos Recursos Humanos existentes para que estes possam

contribuir para a prossecução dos objetivos definidos pela organização, cada responsável de serviço deverá identificar as diferentes necessidades formativas que estão associadas às lacunas de competências diagnosticadas.

Na identificação das necessidades formativas individuais deverão intervir os dirigentes de todos os graus, respondendo perante os trabalhadores que se encontrem na sua dependência direta.

A identificação das necessidades formativas para cada trabalhador deve também refletir as necessidades já identificadas em fase de avaliação de desempenho do indivíduo no âmbito do SIADAP (Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública), devendo ser registadas na folha do questionário fornecido.

Na segunda fase, é solicitada a colaboração de cada um dos Diretores Municipais e dos respetivos Diretores de Departamento, após o tratamento e análise, efetuados pelo DDF, na consolidação e validação das necessidades de formação resultantes das respostas ao questionário da primeira fase, realizando-se uma reunião de síntese, cujo resultado deverá refletir as reais prioridades e necessidades de formação dos serviços e trabalhadores, para que a mais-valia da intervenção formativa transpareça na melhoria do trabalho realizado pelos diversos serviços.

O processo de LNF contribui assim para um rigoroso diagnóstico das necessidades efetivas de formação de cada Serviço, do qual resultará a conceção do Plano de Formação.

2.2.2 Planeamento da Atividade Formativa

O LNF culmina sempre num Plano de Formação que, no caso da CML, consiste no conjunto de projetos de formação que o DDF se propõe a desenvolver, a um ou dois anos, elaborado com base nas necessidades levantadas, englobando também propostas do próprio DDF, os compromissos de formação anteriormente assumidos, orientações de algumas direções - cujo âmbito de intervenção na autarquia é totalmente transversal -, necessidades de formação identificadas no âmbito da avaliação SIADAP, bem como outros aspetos considerados pertinentes à data de definição do respetivo plano.

Nesta fase, são fixados os grandes objetivos a atingir, é definida a calendarização global para realização das ações e efectuada uma estimativa dos recursos humanos, pedagógicos, materiais e financeiros a afetar às atividades formativas.

O Plano de Formação é um documento anual ou bienal, que inclui os cursos e ações de Formação Profissional promovidos pela CML e destinados a todos os seus trabalhadores, designando-se esta formação por Formação Interna.

Com o objetivo de dar a conhecer o Plano de Formação a todos os trabalhadores municipais, visando uma eventual inscrição, o DDF divulga este documento junto dos Núcleos de Apoio à Formação, através de diversos suportes (nomeadamente por via de cartaz, brochura, ofício circular, intranet e *newsletter*).

Para a concretização deste objetivo em 2014, o Plano prevê uma resposta formativa que contempla a realização de 360 ações de formação nas diversas áreas de atuação do Município, prevendo-se a participação de 6238 trabalhadores.

O plano de formação pretende ser um documento da oferta formativa da CML, que concorrerá para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores e para a prossecução da missão e objetivos das Unidades Orgânicas, através de uma oferta formativa alinhada com as políticas de desenvolvimento, com o programa do governo para a cidade de Lisboa, com os objetivos estratégicos das unidades orgânicas e com as orientações estratégicas da DMRH.

2.2.3 Conceção das Atividades Formativas

Relativamente à fase de conceção das intervenções formativas, são adotados pelos Coordenadores das Formações do DDF os seguintes procedimentos: definição dos objetivos pedagógicos, definição dos conteúdos programáticos e definição dos métodos pedagógicos, da duração, horário, data, destinatários e número de ações, processados em conjunto com os formadores previamente selecionados. É também elaborado o cronograma das ações, definindo-se o local de realização das mesmas; as reuniões com os serviços destinatários da formação, para validação da proposta de curso; as reuniões com formadores, para revisão final dos programas, preparação de manuais e caracterização dos participantes na ação; e as metodologias e outros procedimentos pedagógicos.

2.2.4 Organização e Promoção das Atividades Formativas

No que respeita à organização das ações de formação, são tomados os seguintes passos: realização de uma informação-proposta detalhada das condições técnico-pedagógicas da operacionalização do curso; análise das Fichas de Inscrição dos trabalhadores, obedecendo ao cumprimento do Despacho Interno nº40/P/99, que define os critérios de acesso à Formação interna; constituição das turmas por curso e/ou por ação; convocatória dos participantes e sua divulgação junto dos Serviços (com ofício ao Dirigente e ao NAF); eventuais trocas e substituições de participantes e reprodução do manual pedagógico.

No sentido de dar a conhecer as iniciativas de formação planeadas, são usados alguns instrumentos para divulgação das atividades formativas, tais como reuniões com os NAF's, para divulgação do Plano de Formação, das estratégias anuais de formação profissional e dos procedimentos a adotar na sua promoção; envio de *email* de divulgação a todos os dirigentes e NAF da CML, com detalhe do Plano de Formação para cada ano, bem como a metodologia adotada para a concretização da proposta de plano apresentada; distribuição de fichas de caracterização dos cursos, bem como de mapa síntese da formação; ofício aos dirigentes, acompanhado do cartaz contendo o PAF, para divulgação/afixação nos serviços respetivos; publicação na CML Revista, que acompanha o recibo individual de vencimento e divulgação do Plano de Formação para cada ano; divulgação aos Sindicatos; publicação no *site* da CML (www.cm-lisboa.pt) e publicação no Portal Corporativo da CML (<http://intranet.cm-lisboa.net/>).

2.2.5 Desenvolvimento e Acompanhamento das Atividades Formativas

Tendo em consideração os objetivos e conteúdos formativos traçados, pretende-se, nesta fase, assegurar o desenvolvimento/execução das ações de formação, identificando, em conjunto com os formadores, os métodos e técnicas pedagógicas mais adequadas aos contextos formativos, e operacionalizar as metodologias pedagógicas, os instrumentos facilitadores da aprendizagem aos grupos profissionais que frequentam a formação profissional promovida pelo DDF, sendo para o efeito utilizados quatro métodos pedagógicos: Expositivo, Interrogativo, Demonstrativo e Ativo.

Ao nível do acompanhamento da formação, o papel do coordenador consiste em garantir que as intervenções e atividades formativas decorram de acordo com o planeado,

através da promoção de uma cultura colaborativa entre as várias partes envolvidas no desenvolvimento da formação, destacando-se os seguintes momentos:

- Abertura das ações de formação: no início do curso, compete ao coordenador acolher os formandos e dar-lhes a conhecer as regras de funcionamento da Formação Interna, em especial no que se refere aos objetivos do curso em causa, aos momentos de avaliação e às regras relativas à assiduidade, definidas pelo Despacho n.º 40/P/99. Cabe-lhe igualmente fazer a apresentação do formador;
- Encerramento das ações de formação: no final de cada ação realiza-se a Avaliação de Reação, por formandos e formadores, acompanhada *in loco* pelo coordenador, que afere a perspetiva dos formandos relativamente à forma como decorreu a formação;
- Acompanhamento da formação, antes, durante e após a sua realização;
- Verificação da assiduidade dos formandos e posterior comunicação da ocorrência aos envolvidos no processo. A análise à assiduidade é necessária para a determinação do direito ao certificado do curso e ao cálculo das horas assistidas, para efeitos estatísticos (Relatórios de Atividades, Balanço Social e Dossiers de Pedido de Financiamento aos fundos comunitários);
- Emissão de Certificados;
- Elaboração do Relatório de Avaliação Final, resultante da análise dos instrumentos de avaliação aplicados;
- Organização do Dossier Técnico-Pedagógico.

2.2.6 Avaliação de Intervenções e Atividades Formativas

O Serviço de Formação da CML encontra-se acreditado para todas as fases do ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades de formação ao planeamento e realização de ações de formação promotoras do desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores, passando pela orçamentação do Plano de Formação, até à definição de um dispositivo de avaliação da formação.

A avaliação é encarada como uma etapa integrada no processo de formação, estando presente em vários momentos, desde a sua conceção, até à fase de análise do impacto nas

Unidades Orgânicas, cabendo-lhe detetar pontos fortes e pontos fracos, que deverão ser analisados e ponderados para que, consequentemente, possam ser introduzidas as necessárias melhorias.

O Modelo de avaliação da Formação Profissional⁷ adotado para a CML baseia-se no Modelo de Kirkpatrick, assentando em quatro níveis:

A Avaliação de 1º Nível ou Avaliação de Reação tem por objetivo avaliar a reação/satisfação dos formandos e formador (es) relativamente à ação de Formação.

Os instrumentos utilizados para a avaliação do nível de Reação são questionários⁸ criados para o efeito e distribuídos aos formandos e formador (res) no final de cada ação. É fundamental medir a satisfação, uma vez que esta revela informações que permitem avaliar a ação e introduzir eventuais melhorias.

A Avaliação de 2º Nível ou Avaliação de Conhecimentos tem por objetivo avaliar a aprendizagem dos formandos, isto é, a aquisição, aumento ou melhoria de conhecimentos e competências ou modificação de atitudes como resultado da formação.

A estratégia avaliativa a seguir deve ser decidida pelo formador na fase de conceção da formação, sendo importante decidir como e quando se vai avaliar, bem como desenvolver instrumentos e procedimentos cuja aplicação permita a recolha da informação necessária.

A avaliação das aprendizagens possui importância estratégica, quer para o coordenador da ação, quer para o formador e formandos, na medida em que permite regular o processo de formação, alinhando as intervenções formativas de acordo com as necessidades dos formandos; medir os resultados alcançados, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos; e retirar inferências da análise do processo, possibilitando a melhoria contínua.

⁷ **Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa** (Dezembro 2013). Documento interno do Departamento de Desenvolvimento e Formação.

⁸ *Vide Anexo 3*

O DDF aplica a avaliação de conhecimentos de forma sistemática sendo que, de acordo com o previsto no modelo de avaliação da CML, esta avaliação deverá ser aplicada, no âmbito do Plano de Formação, a todos os cursos, à exceção dos cursos da área de desenvolvimento pessoal, ações de sensibilização, congressos, seminários, *workshops* e encontros.

A Avaliação de 3º Nível ou Avaliação de Transferência tem como objetivo verificar se os conhecimentos/competências adquiridos ou desenvolvidos na formação foram aplicados em contexto funcional.

Caetano refere que “transferir a formação consiste em aplicar no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes aprendidos na formação e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um certo período de tempo” (Caetano, 2007: 40).

Os instrumentos que o DDF utiliza, neste nível, são o Questionário de Avaliação de Transferência - Formando⁹ e o Questionário de Avaliação de Transferência – Chefia Direta¹⁰, enviados aos formandos e à chefia direta, pelo menos seis meses após o fim da formação.

A sua análise permite aferir o grau de transferência de conhecimentos e competências para o posto de trabalho, a partir da perceção dos formandos e das respetivas chefias.

A importância deste nível reside no facto de fornecer informações mais consistentes acerca da pertinência da ação de formação, constituindo uma medida mais eficaz para verificar se esta obteve sucesso e se proporcionou uma melhoria no desempenho funcional dos participantes, procurando confirmar a mudança de comportamentos e atitudes no contexto de trabalho e a sua relação com a formação.

Por último, a Avaliação de 4º Nível ou Avaliação de Impacto tem por meta verificar se os objetivos do serviço que solicitou à formação foram alcançados, para tal recorrendo-se à medição de eventuais alterações aos indicadores selecionados em fase de conceção da formação.

⁹ Vide Anexo 4

¹⁰ Vide Anexo 5

A medição do impacto é fundamental, uma vez que permite medir os resultados para o serviço obtidos com a formação, a partir dos indicadores selecionados e dos critérios de êxito.

O instrumento que o DDF utiliza é um Mapa de Impacto, no qual estão definidos os objetivos do serviço, os indicadores de medida dos objetivos, a medição inicial e final do indicador e os resultados obtidos. Este instrumento deverá ser claro, preciso e útil para o serviço.

Para o ano de 2014, é intenção do DDF, para os cursos novos e destinados a uma unidade orgânica ou categoria específica, definir indicadores, em sede de LNF, que permitam aferir se, após a formação, esta contribuiu para alguma mudança significativa no serviço.

Visando atingir este objetivo, foi incluído no questionário de LNF um campo designado “Resultados Esperados”, que permite auxiliar os coordenadores de formação e dirigentes do serviço a definir indicadores relevantes, passíveis de efetuar esta avaliação.

Em síntese, a avaliação da formação na CML contempla a reação dos formandos ao curso desenvolvido, as aprendizagens adquiridas de acordo com os objetivos definidos, a transferência dos comportamentos adquiridos na formação para o seu posto de trabalho e a avaliação dos resultados para as Unidades Orgânicas.

2.3 Formação externa

Para além de promover e coordenar a formação interna, é também atribuída ao DDF a função de promover o acesso a ações de formação levadas a cabo por entidades externas, nomeadamente cursos, colóquios, congressos, seminários e outras iniciativas formativas.

Através das ações de formação externa, a CML pretende apoiar a satisfação de necessidades de formação identificadas pelas diversas Unidades Orgânicas e que não podem ser concretizadas internamente, quer pela sua especificidade, quer pelo seu carácter conjuntural.

A este tipo de formação têm acesso todos os trabalhadores da CML, sendo apenas financiadas pela autarquia as candidaturas em que se verifique o interesse e a pertinência da formação às funções exercidas pelo candidato, em estreita dependência do orçamento disponível.

Em 2013, foram promovidas 289 ações de formação externa, envolvendo 1.140 funcionários, num total de 4.271 horas ministradas¹¹.

2.4 Formação para os munícipes e outro público externo

A CML, colocando-se ao serviço dos seus munícipes e outros públicos externos à autarquia, promove, através do DDF, a realização de ações de formação que contribuam para a melhoria da sua prestação ao serviço da cidade de Lisboa.

Para além da formação para os trabalhadores da organização, o DDF, através da Escola de Jardinagem e da Escola de Calceteiros, proporciona aos seus munícipes e público-externo a realização de ações de formação, sensibilização e informação em várias áreas. Essas áreas vão desde o artesanato – área na qual foram criados alguns cursos tais como o de *Educação e Sensibilização - Pela Calçada* - à floricultura e jardinagem, onde foi criado o curso *Hortas Urbanas*.

A oferta formativa da autarquia para público-externo tem como principais objetivos incrementar a competitividade da cidade, fomentando o empreendedorismo e a empregabilidade, e a qualificação de outros públicos não trabalhadores da CML em áreas em que a autarquia detém *know how*.

O principal público externo destinatário desta oferta formativa é composto por funcionários das Juntas de Freguesia, alunos, docentes e outros trabalhadores das escolas do ensino básico do 1º Ciclo, trabalhadores de municípios da Área Metropolitana de Lisboa, trabalhadores das empresas municipais, trabalhadores dos Serviços Sociais da CML, colaboradores do Banco de Voluntariado para a cidade de Lisboa, cidadãos estrangeiros provenientes dos PALOP e cidadãos de cidades membro da UCCLA – União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas, comerciantes, monitores e coordenadores das Ações Praia-Campo, desempregados inscritos no IEFP (Instituto de Emprego e Formação profissional) e candidatos aos estágios Qualificação-Emprego, bem como outros munícipes/entidades.

¹¹ Dados extraídos de: <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos/formacao.html>, consultado a 15 de Janeiro de 2014

Capítulo III

3. Atividades Desenvolvidas

No que diz respeito aos conteúdos do estágio realizado no DDF da CML, existiu a oportunidade de acompanhar o ciclo formativo. Este iniciou-se com uma fase do Diagnóstico de LNF e teve o seu término na Avaliação da Formação. Houve ainda a oportunidade de participar no processo de criação e organização de cursos e ações de formação, no apoio ao nível documental (nomeadamente no manual do curso e reprodução de documentos para os formadores e formandos), bem como no acompanhamento da realização de ações de elaboração de listas de participantes na base de dados do DDF, na convocatória de participantes, abertura e encerramento de cursos pelo coordenadores dos mesmos e na preparação do dossier do formador.

Foi concedida a oportunidade de frequentar o curso LXi, que desde 2013 teve onze ações com recurso à metodologia de *E-Learning*, tratando-se, deste modo, de uma inovação por parte da CML. Este curso é muito importante para os trabalhadores que, no âmbito das suas funções, necessitam desta formação transversal para a utilização da aplicação “Lisboa Interativa” na área dos Sistemas de Informação Geográfica. Esta aplicação, conforme sugere o próprio título, corresponde a uma plataforma interativa de informação geográfica do município de Lisboa.

Os Objetivos Específicos definidos, a atingir no final da formação, foram:

- Os formandos deverão ser capazes de aceder à plataforma interativa de informação via *browser*, através do endereço da aplicação;
- Os formandos deverão efetuar consulta, análise, processamento e visualização de informação geográfica (ver Programa ou Conteúdos programáticos, em anexo);

Dada a necessidade de uma avaliação dos impactos do curso nos seus formandos, na sua produtividade, chefias e serviços a que pertencem, foi elaborado um questionário de avaliação deste mesmo impacto para os colaboradores, que será explicitado mais à frente neste capítulo.

3.1 Ciclo Formativo

No âmbito do ciclo de formação, o Diagnóstico de Necessidades de Formação marcou o início do processo formativo na CML. Nesta etapa do ciclo, acompanhou-se o processo desde a divulgação da metodologia de LNF aos dirigentes e aos técnicos, até à aplicação da mesma junto desses serviços e posterior envio da documentação preenchida ao DDF. Paralelamente, efetuou-se uma Alocação de coordenadores do DDF a cada serviço, para prestarem apoio técnico na identificação das necessidades de formação, tal como na recolha e análise dos dados para a realização do Diagnóstico de Necessidades de Formação.

Numa segunda fase, efetuou-se um Planeamento da Formação. Este foi elaborado com base no LNF anteriormente apresentado, englobando também as propostas do próprio serviço de formação, compromissos de formação anteriormente assumidos, orientações de alguns serviços (cujo âmbito de intervenção na autarquia é totalmente transversal), necessidades de formação identificadas no âmbito da avaliação SIADAP, bem como outros aspetos considerados pertinentes na definição do respetivo plano de formação e gestão de desempenho por competências. É o plano global de formação que estabelece a tipologia de formação a ser recebida por cada serviço, traduzindo-se assim num trabalho de acompanhamento permanente do DDF aos referidos serviços.

Dada a oportunidade de orientação por parte da coordenadora destas ações, foi possível acompanhar e auxiliar o processo de conceção de ações de formação. Este processo, denominado de conceções formativas, desenrola-se inicialmente com uma aprovação prévia dos cursos(s), necessitando de uma autorização que envolve a elaboração de uma informação escrita, por parte do coordenador da formação, que será alvo de três despachos: por parte da diretora de departamento, da diretora municipal e do vereador dos Recursos Humanos.

Uma vez concedida a autorização, iniciam-se as inscrições dos participantes, através do preenchimento de uma ficha de inscrição, autorizada pela chefia e disponibilizada através da internet. Após recebidas as inscrições, procede-se à seleção dos participantes para as respetivas ações de formação profissional a realizar.

Neste processo de seleção, é feita uma recolha das inscrições dos trabalhadores identificados pela Unidade Orgânica, durante o LNF, onde se verifica o total preenchimento das fichas de inscrição por parte dos colaboradores, sendo posteriormente proposta ao

dirigente da Unidade Orgânica a validação da Ficha de inscrição de formação interna. No DDF, foi autorizado o acesso à base de dados da plataforma, para poder auxiliar nesta fase.

Numa outra fase, é feita a seleção das pessoas e a respetiva inserção dos seus dados numa base de dados própria para o efeito. Nesta etapa, foi proporcionada a oportunidade de auxiliar na constituição das turmas. Uma vez realizada esta constituição, é feita uma convocatória diretamente às chefias, onde confirmam e autorizam essa participação. O objetivo da convocatória é o de garantir a frequência dos trabalhadores da CML convocados. Desta convocatória constam as ações de formação profissional interna, incluídas no Plano de Formação alinhado, bem como outras ações de formação promovidas pelo departamento. É também nesta convocatória que se divulga a calendarização, o local de realização e a informação relevante à participação na ação de formação.

Para esse efeito, o dirigente da Unidade Orgânica realiza a convocatória dos participantes selecionados através de um ofício ou *e-mail*. Posteriormente, após receção da convocatória, é aferido, junto do dirigente da unidade orgânica, a oportunidade de participação do trabalhador na formação para a qual foi convocado.

Contudo, antes da realização da ação, é necessária a criação de um *dossier* Técnico Pedagógico da formação. Nesta fase, procedeu-se à organização e criação do Dossier Pedagógico, no qual está presente a lista de participantes das ações, folha de sumários, registo de presenças, ficha de avaliação de satisfação dos formandos, ficha de avaliação de satisfação do formador, fichas de avaliação dos conhecimentos dos grupos, bem como testes de avaliação dos conhecimentos e a justificação de faltas. Nesta fase, são também analisados os métodos, técnicas e recursos pedagógicos a serem utilizados, consoante os objetivos traçados para a formação.

Concluídos todos estes procedimentos, estão reunidas as condições para o início da formação. Aqui, os coordenadores das ações fazem a abertura dos cursos, onde é recordado sucintamente (dado que já foi enviado o programa por e-mail, aquando da divulgação e/ou convocatória) aos formandos os conteúdos da formação. Cabe também ao coordenador fazer o encerramento do curso, momento em que recebe *feedback* por parte dos participantes e durante o qual são distribuídos os questionários de satisfação da formação.

Durante a ação de formação, é distribuída aos participantes a lista de presenças que será controlada diariamente pelo formador, que serve para averiguar quem esteve presente e quem faltou à ação. A justificação de faltas tem como objetivo apoiar o controlo de assiduidade dos trabalhadores que frequentaram ações de formação profissional.

Para esta justificação de faltas, é solicitado ao formador o registo de presença dos participantes da ação de formação profissional, que consta do *dossier* do formador, e onde posteriormente é efetuado o registo na plataforma de formação da CML. É feita uma análise dos trabalhadores que faltaram a uma ou mais sessões da ação de formação, sendo solicitado ao formando a justificação das suas faltas, para tal esclarecendo o motivo da ausência, que será por fim enviada ao coordenador do departamento de desenvolvimento e formação.

No fim da formação, é entregue um certificado aos formandos que frequentaram as ações de formação. A certificação da formação profissional é o reconhecimento oficial do saber ou do saber-fazer adquiridos em ações de formação, tendo em conta a sua natureza. Para a elaboração do certificado, é necessário reunir documentação relevante, tal como o registo de presenças, resultados das avaliações de conhecimento, as horas assistidas, identificação dos participantes para emissão do certificado ou declaração de participação em ação de formação profissional, para então ser posteriormente emitido o certificado a enviar ao trabalhador.

Por fim, procede-se à elaboração da fatura para pagamento ao formador, dado que a sua função é de carácter pontual e não permanente. As funções de preparação para a formação e respetiva documentação, nomeadamente relatórios de avaliação e questionários de satisfação, encontram-se a cargo deste formador e são auferidas enquanto rendimento extra ao vencimento. Foi permitido então proceder à análise e introdução dos questionários de satisfação da formação na base de dados da plataforma e efetuar uma análise de conteúdo dos mesmos.

Foi permitida a participação numa formação interna, bem como numa formação externa desenvolvidas pela CML, que permitiu ter uma visão mais prática do decorrer de todo um processo de formação.

Dada a averiguação da necessidade de aferir o impacto que estas formações têm nos seus colaboradores, foi criado um questionário que o permitisse avaliar, dado que a maioria

das avaliações desenvolvidas até à data se prendiam com a satisfação dos colaboradores e nem tanto com o impacto das formações nos mesmos.

Em suma, no que se refere ao ciclo formativo, foi possível acompanhar todo o processo desde a fase do Levantamento de Necessidades de Formação até à fase final correspondente à Avaliação da Formação. Neste processo assistiu-se a reuniões no qual foram discutidos e decididos pormenores relativos ao plano das ações. Como foi referido anteriormente, antes da realização da ação de formação é criado um *dossier* técnico pedagógico, no qual foi possível auxiliar na organização e criação deste documento. Na conceção de ações de formação, procedeu-se à verificação do preenchimento das fichas de inscrição dos colaboradores para as ações a realizar, tal como, na fase da seleção, foi dada a oportunidade de inserção dos dados dos colaboradores numa base de dados própria para o efeito. Numa fase posterior, houve a oportunidade de auxiliar na constituição das turmas para cada acção, no qual, foram inseridos os dados na plataforma própria para o efeito.

Durante os três meses de estágio foi concedida a oportunidade de frequentar como formando numa formação externa e numa formação interna, tal como, foi possível assistir e auxiliar o coordenador na abertura e encerramento de duas ações levadas a cabo pelo DDF.

3.2 Elaboração de Questionário de avaliação do impacto da formação

Uma vez que a avaliação da formação na CML é feita maioritariamente ao nível das reações dos sujeitos, foi aplicado um questionário de avaliação do impacto da formação¹² ao Curso “Lisboa Interativa – Módulos Gerais” (LXi). Conforme atrás afluído, a aplicação “Lisboa Interativa” é uma nova aplicação da CML na área dos Sistemas de Informação Geográfica, disponibilizada *on-line* para todos os utilizadores internos e externos que dela necessitem.

No que se refere ao *timing* da aplicação da avaliação do impacto, esta não foi efetuada imediatamente após o término da formação, pois este tipo de avaliação, como referem diversos autores, deve ser realizada alguns meses (três a seis) após a conclusão da formação, uma vez que logo após a formação não houve tempo para consolidar os conhecimentos e o

¹² Vide Anexo 6

desenvolvimento das competências adquiridas, nem para transferir as mesmas para o local de trabalho (Kirkpatrick *et al.*, 2006; Kraiger *et al.*, 2004).

Tendo em conta o objeto em estudo, utilizou-se uma metodologia quantitativa como método extensivo de recolha de informação: um inquérito por questionário, que, segundo vários autores (Quivy & Campenhoudt, 1992; Langdrige & Johnson, 2009), pode ser administrado a um grande número de pessoas e consiste na recolha de dados por meio da inquirição de indivíduos, assentando na medição e comparação de grandes quantidades de dados. O questionário, que consistia, na sua grande maioria, em perguntas de resposta fechada – por limitarem as opções de resposta, assim facilitando a análise e as conclusões a extrair –, foi enviado por *email* a 150 colaboradores, procedendo-se posteriormente a uma análise estatística dos dados. Os dados foram analisados pela programa SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (versão 21 para Windows), por ser “uma peça extremamente poderosa de software em estatística” (Langdrige & Johnson, 2009:192). Sendo o inquérito efectuado via questionário - uma das principais técnicas de recolha de dados -, o recurso ao SPSS revelou-se extremamente útil para tratar um número elevado de respostas de forma sistemática e metódica.

Dos 150 questionários enviados, 96 foram respondidos, correspondendo a uma taxa de resposta de 64%, o que torna a amostra estatisticamente significativa, sendo este resultado posteriormente explorado¹³.

Foi possibilitado o acompanhamento da elaboração da carta de competências, na qual estavam presentes as competências a transferir dos trabalhadores da CML para as Juntas de Freguesia. O objetivo foi identificar as competências organizacionais comuns a todas as unidades orgânicas da CML (transversais) e identificar as competências organizacionais específicas, enquanto competências chave das unidades orgânicas para operacionalizar o seu plano de atividades, por sua vez, alinhado com a missão, a visão e a estratégia.

¹³ Vide Anexo 7

Capítulo IV

4. Análise das Práticas do Departamento de Desenvolvimento e Formação à luz do Enquadramento Teórico

A CML tem desenvolvido, através da direção de Recursos Humanos, um projeto de inovação na gestão das pessoas, cujo objetivo é encontrar novas formas de compreender o papel de cada uma dessas mesmas pessoas na instituição. No fundo, novas formas de exercer responsabilidade, novas formas de desenvolver competências, novas formas de envolver os colaboradores no funcionamento dos serviços.

A gestão das pessoas que trabalham na CML tem sido uma das grandes preocupações da organização. Esta gestão tem sido uma componente central da estratégia de mudança do modelo de funcionamento da CML, um modelo assente na transversalização de recursos, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade. Os trabalhadores da CML constituem o principal recurso para concretizar mudanças significativas na mudança na gestão municipal, tirando partido da sua motivação e das suas capacidades individuais. Por isso, a estratégia de gestão das pessoas tem vindo a mudar de uma gestão administrativa e burocrática de recursos humanos para uma gestão por competências, tendo em vista a concretização dos objetivos na cidade.

Na realidade organizacional, as competências devem ser constantemente atualizadas como resposta a uma envolvente cada vez mais dinâmica e em constante mudança. Será através desse conjunto de competências que os colaboradores terão capacidade para resolver os diversos problemas profissionais com que se deparam.

Na óptica de Cascio (2005), as pessoas são seres ativos e com capacidade de se desenvolverem, não se tratando de meros custos, passíveis de ser dispensados. Desta forma, o autor afirma que as pessoas são a principal fonte de inovação e renovação, essencialmente nas organizações que se centram no conhecimento, e que a sua utilização racional depende do desenvolvimento de novos mercados, clientes e receitas correntes (Cascio, 2005). A CML tem apostado em salvaguardar o serviço público e os postos de trabalho dos seus trabalhadores, implementando diversas políticas. No ano de 2013, no âmbito do processo de dissolução da EPUL (Empresa Pública de Urbanização de Lisboa), foram acolhidos na CML todos os

trabalhadores interessados em integrar os seus quadros, uma vez que a câmara deliberou expressamente que deveria ser a CML a assumir os respetivos postos de trabalho. Tem sido também implementada uma política *family friendly* na área de apoio direto aos trabalhadores, na assistência aos seus serviços sociais, nomeadamente com a utilização de refeitórios municipais, creches e infantários para os filhos dos trabalhadores. A CML proporciona ainda outro tipo de apoios em medidas de responsabilidade social interna à família dos trabalhadores, como são exemplos os horários flexíveis e as jornadas contínuas, o que lhe valeu inclusivamente uma distinção em 2012 e em 2013, a par de outras autarquias, através do prémio de “Autarquia Familiarmente Responsável”.

A CML incentiva a criatividade e o envolvimento dos seus recursos humanos, nomeadamente com o acesso à intranet, onde os trabalhadores têm acesso a todo um conjunto de documentos e de partilha de informação, nomeadamente com a criação de uma pasta por intermédio da qual todos os trabalhadores podem dar as suas sugestões. Munford (2000) refere que a criatividade se baseia na produção de ideias úteis, que podem de alguma forma ser concretizadas, com o objetivo de resolver um novo problema que seja relevante, sendo o indivíduo a sua principal fonte.

A CML é uma organização direcionada para a inovação e para qualidade. Tem sido uma aposta na formação o desenvolvimento de cursos na modalidade de *E-Learning*, permitindo que cada colaborador defina o seu horário, local e ritmo de estudo. Através da Intranet, é possível aceder ao *Moodle*, a plataforma onde são desenvolvidos todos os e-cursos.

Uma outra política de inovação insere-se no âmbito da Educação e Formação, tendo a CML aderido à rede “*Learning Lab*”, com a qual pretende desenvolver laboratórios de aprendizagem, sendo feita uma aposta na educação universitária, na aprendizagem organizacional ou em laboratórios de inovação do sistema. É também de realçar a Rede Colaborativa, que tem como lema “colocar a pessoa certa, no lugar certo, pelo tempo certo”. A Rede Colaborativa é um mecanismo de colaboração entre trabalhadores e as unidades orgânicas. Permite a participação, voluntária e temporária, de trabalhadores em projetos promovidos por Unidade Orgânica, diferentes daqueles às quais estão afetos, sem exigir mobilidade interna, mediante um processo negociado diretamente entre o trabalhador e os dirigentes da Unidade Orgânica. Do ponto de vista do trabalhador, a Rede facilita o seu desenvolvimento pessoal e profissional, ao proporcionar a possibilidade de aprender através

de uma experiência profissional diversificada. Por outro lado, do ponto de vista dos serviços, a Rede estimula o desenvolvimento de projetos colaborativos, quer através da partilha de resultados, quer ao promover a otimização de recursos e a transferência de conhecimento entre as diferentes Unidades Orgânicas da CML.

A relação entre os objetivos da organização, a estratégia de negócios e as opções em formação tem vindo a tornar-se cada vez mais evidente, pelo que a sua necessidade é cada vez mais assumida no sentido de investimento no capital intelectual, numa tentativa de adquirir vantagem competitiva face às contingências do meio e mudanças constantes por ele impostas (Stewart, 1996). Na CML, a formação ocupa um lugar estratégico, com contributo fundamental nos seus processos, práticas e posição estratégica. Desta forma, existe uma consciência clara de que todo e qualquer processo de formação interno deve estar consistente com a orientação estratégica, objetivos e valores organizacionais. A formação representa não só um meio de adaptar e desenvolver as competências necessárias à manutenção das atividades dominantes da empresa, mas sobretudo um elemento que promove a mudança e aprendizagem contínuas, estimulando a atualização constante dos seus colaboradores.

Relativamente ao ciclo de formação, este vai ao encontro do que foi lecionado durante o Mestrado de GRH no ISEG, pois percebe-se que, pela estrutura definida ao nível da formação, esta entidade segue um modelo global e sistémico do processo formativo. O processo inicia-se através de um levantamento das necessidades de formação, de forma bastante próxima dos colaboradores da organização, e aos níveis organizacional, funcional e individual. Os objetivos delineados para a formação profissional procuram sempre responder às necessidades de formação identificadas, sendo concebidos em consonância com os objetivos estratégicos da organização. No âmbito da metodologia do LNF, foi utilizada a metodologia de *Focus Group* a todos os Serviços da CML. Esta metodologia qualitativa serve para a recolha de dados sobre um tema predefinido através da interação de um grupo, sendo indicado quando se pretende obter diferentes perspetivas em relação ao mesmo tópico. A aplicação desta metodologia implicou a realização de sessões de trabalho individuais com todas as Unidades Orgânicas da autarquia de Lisboa, com o objetivo de aferir a relevância da formação para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores do DMRH, culminando na produção de relatórios parciais, personalizados por Unidade Orgânica.

No plano de formação, os objetivos clarificavam as intenções e procedimentos de formação, definindo em termos de comportamento observável e mensurável o comportamento esperado no final da sua realização, as condições de realização e os critérios de sucesso.

Toda a formação é pensada numa perspetiva de desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa, tanto a um nível profissional como também pessoal.

Daqui se infere que a CML tem uma política de formação interna e externa bem planeada, na medida em que toma sempre em consideração a avaliação da formação profissional, de forma a criar sinergias que proporcionem um ciclo formativo, em que a avaliação da formação fomenta a melhoria na empresa, permitindo que as atividades formativas sejam planeadas e desenhadas de forma consequente, ajustada e com um impacto positivo nos processos de trabalho. As repercussões da formação ao nível dos processos de trabalho só poderão ser apreendidas se a sua avaliação for efetivamente aproveitada e incorporada em processos de melhoria contínua.

4.1 Plano de melhoria

No presente paradigma da GRH, onde as pessoas assumem um papel preponderante, parte-se do pressuposto que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. Neste sentido, durante as últimas duas décadas, tem havido um reconhecimento crescente por parte das organizações em colocar as pessoas em primeiro lugar e de encarar os RH como uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2005).

Neste sentido, é pertinente referir a afirmação de Pfeffer & Veiga (1999:37) “as pessoas são o nosso mais importante ativo”. É importante que uma organização valorize os seus colaboradores - para que estes se sintam bem consigo mesmos, precisam de se sentir valorizados e de sentirem que desempenham um papel ativo na organização. Como tal, práticas que recompensem os seus funcionários com formação e desenvolvimento de oportunidades, através de compensações competitivas ou baseadas no desempenho, parecem ser uma mais-valia para a organização em termos de desempenho organizacional, ideia corroborada, de resto, por Sabater: “uma maior preocupação com o *empowerment*, políticas de

colaboradores e conhecimentos de trabalho foram aquelas com maior implementação das práticas *Total Quality Management* e melhor *performance*” (Sabater, 2006: 496).

O *empowerment* é considerado uma forma de aumentar o envolvimento das pessoas com o seu trabalho. Segundo Zimmerman & Warschausky (1998), o *empowerment* analisa os processos, as consequências do controlo e a influência das decisões que afetam a vida das pessoas e o funcionamento organizacional.

Outras práticas de RH importantes são os sistemas de recompensa, salários competitivos e pacotes de incentivo que valorizem o desempenho dos trabalhadores, na medida em que podem significar um grande incentivo para a continuação dos trabalhadores na organização. Para além de todas estas práticas, os criadores de recursos também apostam na formação: “A formação é uma componente essencial para uma elevada performance no trabalho, pois estes sistemas contribuem para o desenvolvimento de competências e iniciativa dos trabalhadores para identificar e resolver problemas, para mudanças de iniciativa em relação aos métodos de trabalho e para uma maior responsabilidade na qualidade” (Pfeffer & Veiga, 1999:43).

Todas as práticas visam conseguir a fidelização dos trabalhadores, de modo a que os valores e os objetivos pessoais dos funcionários vão ao encontro dos valores e objetivos da organização. Toh, Campion & Morgeson (2008) afirmam que “os valores são a coesão ideológica que mantém as pessoas no sistema organizacional”, o que irá ter repercussões em termos de *commitment*, *intra* e *extrapapel* e *locus* de controlo (Toh *et al.*, 2008:870).

A transferência de conhecimento é um ingrediente essencial no estabelecimento e na resistência do sucesso organizacional, tal como a motivação para transferir conhecimento é um importante precursor da aplicação, por parte do funcionário, dos seus novos conhecimentos (Paiva, 2009). Como afirmam Seyler, Holton, Bates, Burnett e Carvalho (1998), “a motivação para transferir faz parte dos processos motivacionais que ocorrem após a formação e que são em grande parte influenciados pelo ambiente de trabalho”.

Com efeito, a motivação revela-se um elemento muito importante para o sucesso e bom funcionamento de qualquer organização, constituindo-se como uma importante fonte de vantagem competitiva. Trabalhadores motivados são, indiscutivelmente, trabalhadores produtivos. De acordo com bibliografia especializada, é possível aferir que existe uma relação

direta entre a motivação dos formandos aquando de uma ação de formação e após a mesma, particularmente na altura de transferir os conhecimentos apreendidos para o seu contexto real de trabalho (Seyler *et al.*, 1998).

A este respeito, Kirkpatrick (1996) reitera que os resultados de alguns estudos “sustentam a ideia de que a motivação para aprender é um antecedente importante para a transferência da formação para o local de trabalho e consequentemente um fator determinante na avaliação da formação.” (cit. por Paiva, 2009: 26). Por outras palavras, verifica-se que, para que uma formação seja bem sucedida, é necessário que os formandos estejam motivados para aprender, só assim sendo possível alcançarem motivação para, posteriormente, transferir.

A motivação para transferir é habitualmente descrita como “o desejo do formando para usar e aplicar o conhecimento e as competências desenvolvidas na formação” (Noe & Schmitt cit. por Egan, 2008: 301).

Para além da motivação, que deve estar presente antes de o trabalhador começar a formação - “motivação para aprender” -, existem outros factores que influenciam a motivação para transferir, nomeadamente factores “situacionais” e factores “individuais” (Paiva, 2009: 25). Segundo Colquitt, Lepine e Noe (2000), os factores individuais referem-se às variáveis relacionadas com a personalidade, com o trabalho e a carreira do indivíduo, o envolvimento com o trabalho, a implicação organizacional e o planeamento de carreira, ao passo que os factores situacionais, ou seja, as características das organizações que influenciam as atitudes e a performance dos indivíduos, são paradigmaticamente exemplificados pelo clima organizacional e pelo suporte do gestor ou dos pares para a participação em tarefas que promovam a aprendizagem (Colquitt, LePine & Noe, 2000: 679-681).

4.2 Conclusão

A contínua necessidade de desenvolvimento organizacional, mas também individual, que se faz sentir atualmente em Portugal, atribui à formação um papel de destaque, merecendo, como tal, ser abordada e discutida.

Assim, a formação, enquanto experiência planeada de aprendizagem cuja finalidade reside na mudança permanente de conhecimentos, atitudes ou competências essenciais para o bom desempenho da função de um indivíduo, procura dar resposta às necessidades organizacionais, apoiando-se num duplo objetivo: contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e para a melhoria do desempenho organizacional.

A formação, quando bem elaborada e implementada, representa um importante mecanismo de defesa, tanto para os indivíduos de forma isolada como para as organizações no seu todo, face às exigências colocadas pela globalização dos mercados mundiais, pelas novas formas de organização do trabalho, pelos problemas de literacia e pelas mudanças nas características demográficas da população ativa. Adicionalmente, constitui também para as organizações uma plataforma privilegiada de apreensão de novos conhecimentos e competências ou o aperfeiçoamento destas.

Nesse sentido, e conforme previamente explanado, toda a formação na CML é pensada numa perspetiva de desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa, tanto a um nível profissional como numa esfera mais pessoal.

Com a realização do estágio no Departamento de Desenvolvimento e Formação da Câmara Municipal de Lisboa, adquiriram-se, através das atividades realizadas diariamente, novos conhecimentos, novas competências e fundamentalmente novas experiências, que vieram proporcionar uma visão incisivamente concreta sobre a realidade organizacional de uma das áreas fundamentais da GRH.

Num outro ponto, de modo sintético, apresentam-se as principais conclusões do questionário de avaliação do impacto da formação Lisboa Interativa (LX i) dada em modalidade *E-Learning*.

Como já foi referido, o questionário foi aplicado a 150 trabalhadores da CML, tendo-se obtido 96 questionários válidos. Da amostra obtida, verificou-se que 75% eram do sexo

feminino, sendo que as faixas etárias vão desde os 20 até aos 62 anos de idade. Relativamente ao nível de formação, 67% da amostra tem formação a nível de licenciatura. No que respeita à vertente profissional, 71,6% pertencem à categoria de Técnico Superior.

Deve-se ter em conta que apenas foram analisadas as variáveis importantes à conquista do objetivo anteriormente exposto.

No que se refere à formação em si, existiu um sentimento geral de satisfação com um curso, tendo 64,9% indicado que os conteúdos da formação foram muito úteis, não só no exercício da sua função profissional, mas também no desenvolvimento de técnicas e conhecimentos. Relativamente aos conhecimentos adquiridos na formação, mais de metade - 51,1% dos inquiridos - referiu conseguir transferir esses conhecimentos para o seu local de trabalho, tendo ainda 43,9% dos inquiridos respondido que adquiriram competências para participar em projetos a desenvolver em contexto laboral.

Esta formação, para além de ter desempenhado um contributo fundamental para os formandos ao nível laboral, na performance e na melhoria das suas atividades diárias, revelou-se igualmente útil para o desenvolvimento a nível pessoal.

Relativamente aos factores que levaram à participação na formação, a maioria dos formandos referiu que a necessidade de utilização da aplicação foi um dos fatores de escolha, seguindo-se o facto de terem sido indicados para participar na formação e o interesse em conhecer a aplicação. Observando a importância dos critérios de escolha da formação, os inquiridos elegeram o tema da formação como fator preferencial, seguindo-se a modalidade e o horário da formação.

No que respeita à questão da modalidade da formação ser prestada em *e-learning*, os formandos referiram que, para esta ser mais completa, e apesar do método *e-learning* ser bastante vantajoso na aquisição de conhecimentos, deveriam existir mais aulas/apoio presencial (*b-learning*), para além das duas aulas presenciais em vigor (uma no início da formação, onde se apresentam os conteúdos programáticos e onde são referidos objetivos da formação, e uma outra no último dia de formação, na qual os formandos transmitem *feedback* sobre a mesma, referindo os seus pontos positivos e lacunas). Importa frisar que neste tipo de formação é criado pelo formador um fórum na plataforma *online*, no qual os formandos podem expor as suas dúvidas.

Por fim, no que diz respeito ao tempo investido na aprendizagem *online*, há uma satisfação notória por parte dos inquiridos, tal como existe uma clara satisfação com o curso leccionado em modalidade de *e-learning*.

4.3 Limitações do Estudo

No que concerne às limitações do estudo, a duração do estágio é um dos aspetos a salientar, pois os três meses que o compuseram não são suficientes para um acompanhamento mais detalhado de todo o processo formativo.

Para além da duração do estágio, sublinhe-se ainda que a concretização do relatório de estágio foi também uma limitação, em virtude do limite de páginas imposto, uma vez que acabou por inibir o desenvolvimento de aspetos potencialmente pertinentes para uma exploração mais detalhada do objeto de estudo.

Referências¹⁴

Aguinis, H., & Kraiger, K. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The Annual Review Psychology*.60:451-474.

Alliger, G.M.,Tannenbaum, S.I.,Bennett, W., Traver, H., Schotland, A. 1997. A Meta Analysis of The Relations Among Training Criteira. *Personnel Psychology*.50 (2): 341-358.

Bilhim, João A. F.2005. *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Universidade Técnica de Lisboa: ISCSP.

Bilhim, João A. F. 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: ISCSP

Caetano, A. 2007. *A formação profissional e a sua avaliação*. In A. Caetano (Coord.) *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte:39-60.

Camera, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. 2007. *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote

Carbery, R., & Garavan, T. N. 2005. Organisational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*. 29(6):488-508.

Cascio, W. 2005. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*. 19(4):39-50.

Ceartil, M. 2002. *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências*. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora: 325-356.

Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. 2001. A review of transfer training studies in the past decade. *Personnel Review*. 30(1): 102-118

¹⁴ Referências segundo a norma da Academy of Management Journal (2005).

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. 2000. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*. 85(5):678-707.

Cunha, M; Rego, A; Cunha, R; Cardoso, C; Marques, C; & Gomes, J. 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo

Delery, J., & Shaw, J. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Ed.). *Personnel and Human Resources Management*.20:165-197.

Egan, T. M. 2008. The Relevance of Organizational Subculture for Motivation to Transfer Learning. *Human Resource Development Quarterly*.19(4):299-322.

Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. 2009. Trainees' reactions to training: na analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(1): 96-111.

Juan J. Tari and Vicente Sabater.2006. Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *Journal of Human Resource Management* 17 (3):484–503.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*. 82 (2):52-63.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. 2006. *Evaluating Training Programs: the four levels*. 3º ed. São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. 1993. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal Applied Psychology*. 78: 311–28.

Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. 2004. Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*. 43(4): 337-351.

Langdridge, D. & Johnson, G.H. 2009. *Introduction to research methods and data analysis*. Psychology. Edinburgh: Pearson.

Lainer, V. R. 2012. *Gestão estratégica de pessoas: Gestão do conhecimento, comportamento, liderança, competências, demissões, assédio moral, treinamento, avaliação psicológica e empresas familiares*. 1ªed. Méritos Editora.

Mitchell, G. 1998. *The trainer's handbook: the AMA guide to Effective Training*. 3ª ed. New York: Amacom books

Munford, M. 2000. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*.10(3):313-351.

Noe, R. 2010. *Employee Training and Development*. 5ª ed. Nova Iorque: McGrawHill.

Paiva, Hélder (2009). *Suporte Social e Motivação para transferir a formação: o papel mediador das expectativas de resultados pessoais positivos*. Tese de Mestrado. ISCTE-IUL. Lisboa.

Peretti, J.M. 1997. *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer J., Veiga, J. F. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*.13(2):37-48.

Processo de Renovação da Acreditação da Câmara Municipal de Lisboa. 2009.

Quivy, R. & Campehoudt, L. Van. 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.

Rocha, J.A.O. 2007. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 2001. The science of training: A decade of progress. *Annual Review Psychology*.52:471-499.

Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*.13(1):27-45

Sels, L. 2002. More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management*. 13(8):1279-1298.

Seyler D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. 1998. Factors affecting motivation to transfer training. *Internactional Journal of Training and Development*. 2(1):2-16.

Sousa, S., Sousa, M.J. 2003. *Soluções Informáticas na Gestão de Recursos Humanos*. 2ªEd. FCA - Editora Informática

Stewart, G. L. 1996. Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*. 81(6): 619–627.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. 4(3):399-441

Taylor, Paul J., O'Driscoll, Michael P. & Binning, John F. 2006. A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*. 8(2): 29-50.

Tharenou, P., Saks, A., & Moore, C. 2007. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*. 17(3):251-273

Thornton, C. 2010. *Group and Team Coaching: The Essential Guide*. London and New York, Routledge.

Toh, Soo M., Campion, Michael A. & Morgeson, Frederick P. 2008. Human Resource Configurations: Investigating Fit With the Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*. 93(4):864-882.

Ulrich, D. & Beatty, D. 2001. From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*. 40(4): 293–307.

Velada, R. 2007. *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de doutoramento não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.

Zimmerman, M. A., & Warschausky, S. 1998. Empowerment theory for rehabilitation research: Conceptual and methodological issues. *Rehabilitation Psychology*. 43(1): 3-16.

(sem autores). 2013. *Inovar na Gestão das Pessoas em Lisboa*. Revista Human. Ed. 15000.

Sites

Câmara Municipal de Lisboa. 2013. Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/galeria/OrganogramaCML.pdf>, consultado a 15 de Janeiro de 2014

Portal Corporativo da Câmara Municipal de Lisboa. 2013. Disponível em: <http://intranet.cm-lisboa.net/recursos-humanos/formacao.html>, consultado a 15 de Janeiro de 2014

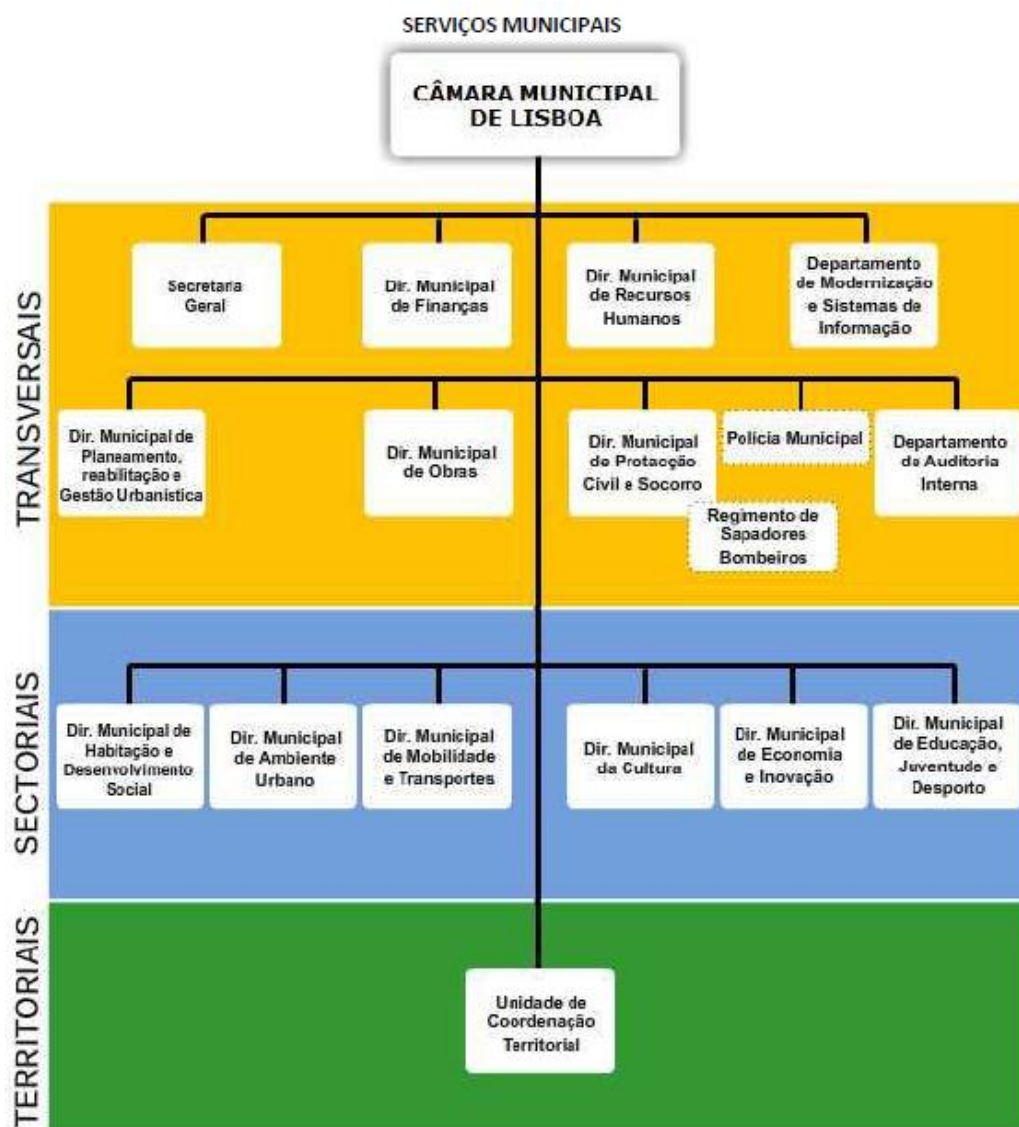
Câmara Municipal de Lisboa. 2011. Manual de acolhimento do colaborador do departamento de desenvolvimento e formação 2011. Lisboa. Consultado a 9 de Dezembro de 2013

Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2005). Inquérito à formação profissional contínua. <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/impacte20052007.pdf>, consultado a 28 de Janeiro de 2014.

Anexos

Anexo 1

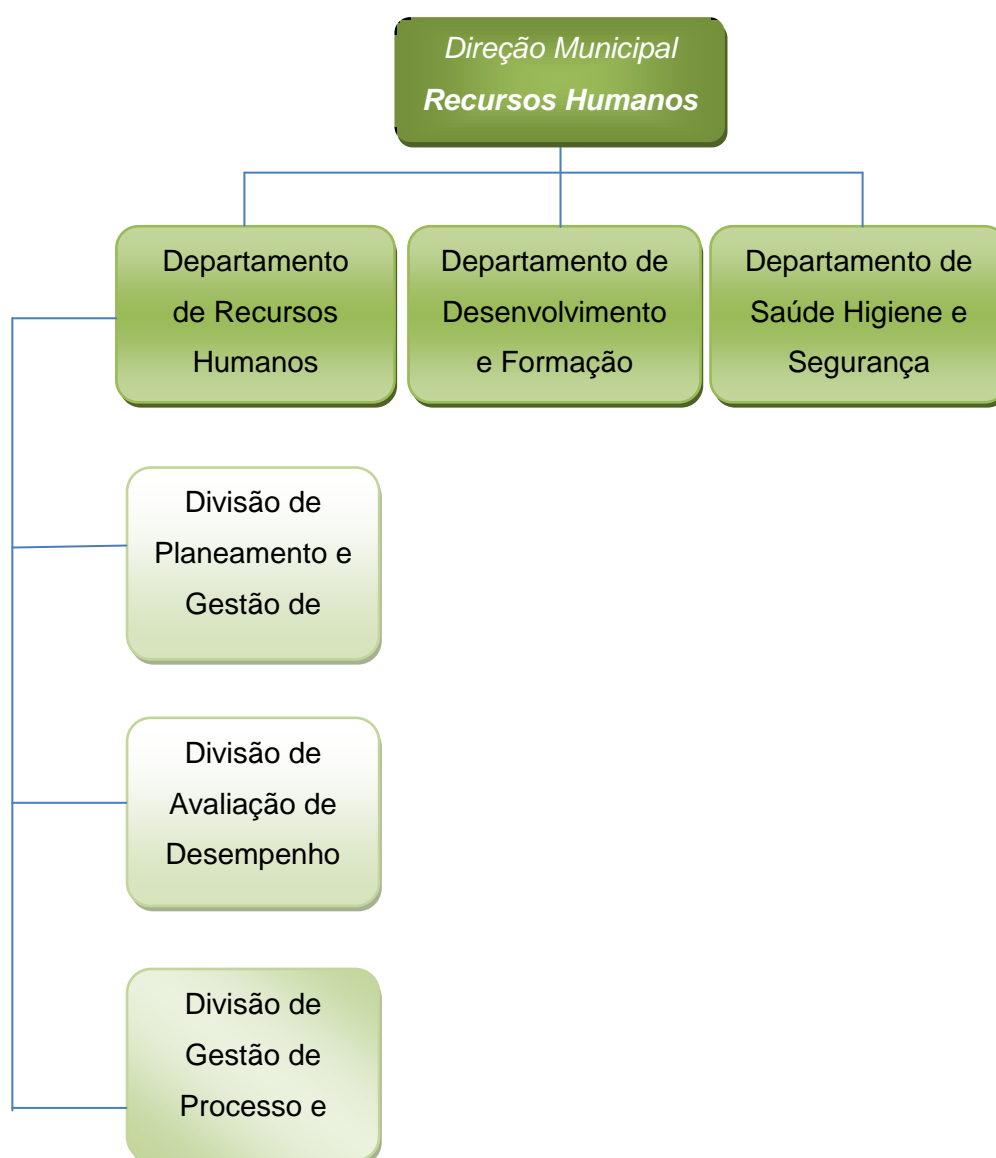
Organograma da Câmara Municipal de Lisboa



Fonte: Manual de acolhimento do trabalhador do DDF 2011

Anexo 2

Organograma Direção Municipal Recursos Humanos



Fonte: Manual de acolhimento do trabalhador do DDF 2011

Anexo 3



CML/DMRH/DDF

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO

FORMANDO

Conhecer a sua opinião é importante para nós!

Queremos melhorar cada vez mais os nossos serviços formativos, por isso gostaríamos que colaborasse connosco respondendo a este

IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

DESIGNAÇÃO:

ACÇÃO Nº _____ DATA REALIZAÇÃO _____ DE ____/____/____ A ____/____/____

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Assinale com uma cruz a resposta que mais corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte escala:

1 – Muito Insuficiente ; 2 – Insuficiente; 3 – Suficiente; 4 – Bom; 5 - Muito Bom

FORMADOR(ES)	DOMÍNIO DO TEMA					CLAREZA NA LINGUAGEM					CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO					DINAMIZAÇÃO DA ACÇÃO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Relativamente aos itens apresentados, escolha para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem insatisfeito nem satisfeito; 4 – Satisfeito; 5 - Muito satisfeito

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS					
Cumprimento dos objectivos propostos					1 2 3 4 5
Pertinência dos conteúdos ministrados					1 2 3 4 5
Utilidade dos temas para a função					1 2 3 4 5

Aquisição/actualização de conhecimentos	1	2	3	4	5
Duração da acção	1	2	3	4	5
Horário da acção de formação	1	2	3	4	5

ORGANIZAÇÃO					
Coordenação Técnica	1	2	3	4	5
Documentação distribuída	1	2	3	4	5
Audiovisuais	1	2	3	4	5
Instalações	1	2	3	4	5
APRECIAÇÃO GLOBAL					
Face às expectativas iniciais, considero que a acção foi	1	2	3	4	5
De que forma pretende vir a aplicar os conhecimentos que adquiriu nesta acção de formação?					

SUGESTÕES/COMENTÁRIOS

Nome _____

Categoria _____

DM _____ Departamento _____ Divisão _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

A DMRH/DDF garante confidencialidade no tratamento dos seus dados que serão utilizados apenas para fins relacionados com a acção que frequentou

Anexo 4

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA – PARTICIPANTE

CURSO:

DATA DE REALIZAÇÃO:

Na sequência da sua participação no curso acima referido, agradecemos o preenchimento e devolução deste questionário para o *link* indicado até ao dia XXX.

Os dados recolhidos neste questionário serão objecto de tratamento estatístico pelos Técnicos do Departamento de Desenvolvimento e Formação e visam a avaliação do grau de transferência dos resultados da formação para o posto de trabalho dos formandos numa perspectiva de melhoria contínua da qualidade da formação na CMLISBOA.

Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

ITENS		ESCALA				
1	Os conteúdos programáticos da acção de formação foram muito importantes para o exercício da sua função.	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
2	Após a acção de Formação, apliquei muitos dos conhecimentos/competências adquiridas no meu posto de trabalho.	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
3	A acção de formação foi útil para o meu desenvolvimento pessoal.	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
4	A acção de formação foi útil para o meu desempenho profissional.	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5	Explique, sucintamente, as suas respostas:					

6	Em que medida considero que esta acção de formação contribuiu para uma mudança na forma como executo o meu trabalho		nada	pouco	bastante	muito
---	---	--	------	-------	----------	-------

7	Comentários/Sugestões:

Nome do Participante (Facultativo)								
Categoria	Dirigente	Técnico superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros

Anexo 5

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA – CHEFIA DIRECTA

CURSO:

DATA DE REALIZAÇÃO:

Na sequência da participação dos funcionários desse serviço no curso acima referido, agradecemos o preenchimento e devolução deste questionário para o *link* indicado até ao dia XXX.

Os dados recolhidos neste questionário serão objecto de tratamento estatístico pelos Técnicos do Departamento de Desenvolvimento e Formação e visam a avaliação do grau de transferência dos resultados da formação para o posto de trabalho dos formandos numa perspectiva de melhoria contínua da qualidade da formação na CMLISBOA.

Identificação dos funcionários

Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

ITENS		ESCALA			
1	Os conteúdos programáticos da acção de formação foram importantes para a melhoria no desempenho dos trabalhadores.	Discordo totalment e	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo o totalment e
2	Após a acção de Formação, foram aplicados muitos dos conhecimentos/competências adquiridas nos postos de trabalho.	Discordo totalment e	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo o totalment e
3	A acção de formação foi útil para o desenvolvimento pessoal dos participantes.	Discordo totalment e	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo o totalment e
4	A acção de formação foi útil para o meu desempenho profissional dos participantes.	Discordo totalment e	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo o totalment e
5	Explique, sucintamente, as suas respostas:				
6	Em que medida considera que esta acção de formação contribuiu para uma mudança na forma como o meu trabalho está a ser executado	nada	pouco	bastante	muito
7	Comentários/Sugestões:				

Obrigado pela sua Colaboração

Anexo 6

Questionário do Impacto da Formação – LXi (Lisboa Interativa Módulos Gerais)



CML/DMRH/DDF

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO - FORMANDO

Conhecer a sua opinião é importante para nós!

Queremos melhorar cada vez mais os nossos serviços formativos, por isso gostaríamos que colaborasse connosco respondendo a este questionário.

O preenchimento deste questionário destina-se ao acompanhamento da eficácia da formação ministrada pela CML/DMRH/DDF, visando o Impacto que a formação teve no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A sua opinião é muito importante para melhorarmos os nossos serviços. Pedimos-lhe, por favor, que responda às questões com a máxima sinceridade, só assim será possível a CML oferecer-lhe um serviço de qualidade.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

Este questionário insere-se no contexto de um projeto de investigação no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), com o principal objetivo de avaliar o impacto da formação na CML. Neste caso específico o questionário é aplicado ao curso de formação da Lisboa Interativa (LX i) dada em modalidade *E-Learning*, para assim, conhecer as perceções dos formandos acerca desta formação.

Ao questionário é anónimo, garantindo-se a confidencialidade dos dados, que servem apenas para efeitos de investigação.

A sua colaboração é muito importante.

MUITO OBRIGADO, desde já, pela sua participação.

1 - Os conteúdos da formação foram úteis no exercício da sua função profissional?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Inúteis
- ☐ Pouco úteis
- ☐ Úteis
- ☐ Muito úteis
- ☐ Não se aplica

2 - Na formação que frequentou é capaz de transferir os conhecimentos aprendidos para o seu local de trabalho?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Não aplicáveis
- ☐ Pouco aplicáveis
- ☐ Aplicáveis
- ☐ Totalmente aplicáveis

3 - Em que medida aplicou os conhecimentos adquiridos nas tarefas que desempenha diariamente?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Não Aplicáveis
- ☐ Pouco aplicáveis
- ☐ Aplicáveis
- ☐ Totalmente aplicáveis

4- Esta formação teve impacto ao nível do seu desempenho na entidade empregadora?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Nenhum
- ☐ Pouco
- ☐ Algum
- ☐ Bastante
- ☐ Não se aplica

5 - Esta formação contribuiu para a melhoria das funções que desempenha?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

6- Em relação ao anterior processo de trabalho em que é que esta ferramenta veio melhorar?

7 - Os conteúdos da ação têm sido relevantes para as técnicas/conhecimentos que pretende desenvolver?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Pouco
- ☐ Algum
- ☐ Bastante
- ☐ Não se aplica

8 - A sua moral e motivação é mais elevada devido às competências que desenvolveu no curso de formação?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Não aplicáveis
- ☐ Pouco aplicáveis
- ☐ Aplicáveis
- ☐ Totalmente aplicáveis

9- Sente que o esforço de aprendizagem que fez no curso é reconhecido?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Nenhum
- ☐ Pouco

- ☐ Algum
- ☐ Bastante
- ☐ Não se aplica

10 - A sua performance atual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos neste curso de formação?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Não aplicáveis
- ☐ Pouco aplicáveis
- ☐ Aplicáveis
- ☐ Totalmente aplicáveis

11 - Esta formação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Inútil
- ☐ Pouco útil
- ☐ Útil
- ☐ Muito útil
- ☐ Não se aplica

12 - Importância de outros critérios na escolha da formação

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Horário da formação
- ☐ Calendário da formação
- ☐ Modalidade de formação
- ☐ Número de créditos obtidos
- ☐ A qualidade do local de formação onde realizei a formação
- ☐ O tema da formação

☐ Outra: Qual

13 – Porque decidiu participar nesta formação em específico?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Fui indicada/o
- ☐ Não conheço a aplicação
- ☐ Tenho de utilizar a aplicação
- ☐ Gostava de conhecer a aplicação
- ☐ Outra: Qual

14 – Quais as principais dificuldades/barreiras com que se deparou?

Escolha uma das seguintes respostas

- ☐ Tempo de utilização ou regime formação no horário e local de trabalho
- ☐ Especificação técnica da ferramenta
- ☐ Especificação técnica do acesso à internet
- ☐ Respeito pelo período de formação
- ☐ Capacidade de concentração no local de trabalho

15 - Indique o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) pretende frequentar os cursos/áreas que assinalou.

Selecione todas as que se apliquem

- ☐ Adquirir novas competências
- ☐ Melhorar desempenho profissional
- ☐ Desenvolvimento pessoal

16 - Satisfação com a formação realizada.

Considerando a escala de 1 a 5, em que 1 representa o valor mínimo e 5 o valor máximo, assinale a sua opinião sobre cada um dos tópicos seguintes

	1	2	3	4	5
Melhorou a sua intervenção ao nível da aplicação					
Melhorou o trabalho com os colegas a nível do local de trabalho					
Colmatou lacunas da formação inicial					
Intensificou relações profissionais com os colegas					
Adquiriu competências para participar em projetos a desenvolver em contexto laboral					
Ficou preparado(a) para desempenhar outras funções					
A aprendizagem <i>online</i> valeu o tempo investido					
Gosto de aprendizagem em contexto <i>online</i>					
Estou satisfeito com este curso de <i>e-learning</i>					

Outra: Qual?

--

17 - Fragilidade da Ação de formação frequentada.

Considerando a escala de 1 a 5, em que 1 representa o valor mínimo e 5 o valor máximo, assinale a sua opinião sobre cada um dos tópicos seguintes

	1	2	3	4	5
Considera excessivos os exercícios de trabalho solicitado					
Considera acessível o grau de dificuldade colocado na ação					
Considera frágil a relação teoria-prática					
A formação não permitiu espaço para a reflexão sobre as práticas profissionais					
O modalidade de formação em <i>e-learning</i> é vantajoso na aprendizagem					
As estratégias usadas não facilitaram a participação dos/as formandos/as					
O tempo da ação de formação não foi suficiente para aprofundar e concretizar as propostas de trabalho.					
A formação não se adequou completamente à realidade do seu contexto de trabalho					

21 - Habilitações Literárias

- ☐ Até ao 12º ano de escolaridade
- ☐ Curso Técnico-Profissional
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

22 - Categoria

- ☐ Técnico Superior
- ☐ Coordenador Técnico
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Outro

Muito obrigada pela sua colaboração

Anexo 7

Tratamento das Respostas

Tabela 1 - Os conteúdos da formação foram úteis no exercício da sua função profissional

Itens	F	%
Inúteis	0	0%
Pouco Úteis	0	0%
Úteis	33	35,1%
Muito Úteis	61	64,9%
Não se Aplica	0	0%

No que se refere aos conteúdos da formação a maioria dos inquiridos (64,9%) referem que foram muito úteis para a sua função profissional.

Tabela 2 - Os conteúdos da ação de formação têm sido relevantes para as técnicas/conhecimentos que pretende desenvolver

Itens	F	%
Nada	0	0%
Pouco	2	2,2%
Algum	35	38,5%
Bastante	53	58,2%
Não se Aplica	1	1,1%

No que respeita aos conteúdos da acção de formação, mais de metade dos inquiridos (58,2%) referem que foram bastante relevantes para o desenvolvimento de técnicas e conhecimentos.

Tabela 3 - Na formação que frequentou é capaz de transferir os conhecimentos aprendidos para o seu local de trabalho

Itens	F	%
Não Aplicáveis	0	0%
Pouco aplicáveis	1	1,1%
Aplicáveis	48	51,1%
Totalmente Aplicáveis	45	47,9%

No que respeita aos conhecimentos adquiridos na formação, mais de metade dos inquiridos (51,1%) referem que são capazes de transferir esses conhecimentos para o seu local de trabalho.

Tabela 4 - Adquiriu competências para participar em projectos a desenvolver em contexto laboral

Itens	F	%
Discordo Totalmente	1	1,1%
Discordo	7	7,9%
Nem Concordo Nem Discordo	33	37,1%
Concordo	39	43,9%
Concordo Totalmente	9	10,1%

No que diz respeito à aquisição de competências para participar em projectos a desenvolver em contexto laboral, 43,9% dos inquiridos referem que adquiriam competências, porém uma significativa percentagem (37,1%) nem concorda nem discorda desta afirmação.

Tabela 5 - Esta formação contribuiu para a melhoria das funções que desempenha

Itens	F	%
Sim	86	93,5%
Não	1	1,1%
Não se Aplica	5	5,4%

Relativamente à melhoria das funções no seu dia-a-dia, os inquiridos na sua grande maioria (93,5%) referem que a formação contribuiu para um melhor desempenho das suas funções.

Tabela 6 - A sua performance actual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos neste curso de formação

Itens	F	%
Não Aplicáveis	3	3,4%
Pouco Aplicáveis	10	11,2%
Aplicáveis	67	75,3%
Totalmente Aplicáveis	9	10,1%

No que se refere ao desempenho dos indivíduos devido aos conhecimentos adquiridos, mais de metade dos inquiridos (75,3%) refere que este tem sido aplicável.

Tabela 7 - Esta formação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal

Itens	F	%
Inútil	0	0%
Pouco Útil	0	0%
Útil	64	70,3%
Muito Útil	26	28,6%
Não se Aplica	1	1,1%

No que se refere á importância dos conteúdos da formação para o desenvolvimento ao nível pessoal, a maioria dos inquiridos (70,3%) refere que a formação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal.

Tabela 8 - Sente que o esforço de aprendizagem que fez no curso é reconhecido

Itens	F	%
Nenhum	6	6,7%
Pouco	10	11,1%
Algum	46	51,1%
Bastante	18	20,0%
Não se Aplica	10	11,1%

No que se refere ao reconhecimento do esforço da aprendizagem que os participantes fizeram no curso os inquiridos reconhecem que foi reconhecido algum esforço (51,1%), no entanto é importante notar que 20% dos inquiridos afirmam que o esforço foi bastante reconhecido (20%).

Tabela 9 – Porque decidiu participar nesta formação em específico

Itens	F	%
Fui indicado	15	16,5%
Tenho de utilizar a aplicação	61	67,0%
Gostava de conhecer a aplicação	11	12,1%
Necessidade de utilização da ferramenta	1	1,1%
Melhorar conhecimentos	2	2,2%
Atualizar em relação à nova ferramenta	1	1,1%

No que se refere à decisão de participar na formação houve factores que influenciaram a essa participação, nomeadamente o facto de terem de utilizar a aplicação no local de trabalho em que mais de metade optou por este factor (67,0%), seguindo o facto de os inquiridos serem indicados para esta formação (16,5%) e pelo facto de gostarem de conhecer a aplicação.

Tabela 10 - Importância de outros critérios na escolha da formação

Itens	F	%
Horário da Formação	8	9,5%
Calendário da Formação	5	6,0%
Modalidade de Formação	27	32,1%
Número de Créditos Obtidos	1	1,2%
A Qualidade do Local de Formação onde Realizei a Formação	4	4,8%
O Tema da Formação	38	45,2
Outra	1	1,2

No que se refere a importância dos critérios de escolha da formação, os inquiridos referem como principais opções, o tema da formação (45,2%), seguindo-se a modalidade de formação (32,1%) e o horário da formação (9,5%) como principais factores de escolha.

Tabela 11 - Colmatou lacunas da formação inicial

Itens	F	%
Discordo Totalmente	3	3,4%
Discordo	1	1,1%
Nem Concordo Nem Discordo	23	25,9%
Concordo	42	47,2%
Concordo Totalmente	10	22,55%

Os participantes concordam (47,2%) e concordam totalmente (22,5%) que foram colmatadas as lacunas da formação inicial. No entanto, 25,9% dos participantes não concordam nem discordam desta afirmação.

Tabela 12 - A modalidade de formação em *e-learning* é vantajosa na aprendizagem

Itens	F	%
Discordo Totalmente	1	1,1%
Discordo	8	8,8%
Nem concordo Nem Discordo	30	33,0%
Concordo	35	38,5%
Concordo Totalmente	17	18,7%

Os formandos inquiridos concordam (38,5%) que a modalidade de formação em *e-learning* foi vantajosa no que se refere á aprendizagem, no entanto 33% dos formandos não concorda nem discorda desta afirmação.

Tabela 13 - A aprendizagem *online* valeu o tempo investido

Itens	F	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	3	3,3%
Nem Concordo Nem Discordo	15	16,5%
Concordo	46	50,5%
Concordo Totalmente	27	29,7%

Para os participantes a aprendizagem *online* valeu o tempo investido, uma vez que 50,5% concordaram e 29,7% concordaram totalmente com esta afirmação.

Tabela 14 - Estou satisfeito com este curso de *e-learning*

Itens	F	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo	2	2,2%
Nem Concordo Nem Discordo	13	14,4%
Concordo	44	48,9%
Concordo Totalmente	31	34,4%

Os participantes deste estudo concordam (48,9%) e concordam totalmente (34,4%) que estão satisfeitos com o curso de *e-learning*.

Tabela 15 - A formação não se adequou completamente à realidade do seu contexto de trabalho.

Itens	F	%
Discordo Totalmente	25	27,8%
Discordo	21	23,3%
Nem Discordo Nem Concordo	29	32,6%
Concordo	12	13,3%
Concordo Totalmente	3	3,3%

Quanto aos participantes concordarem com a formação não se adequar á realidade do seu contexto de trabalho, 32,6% não concorda nem discorda, 27,8% discordam totalmente, 23,3% discordam e 13,3% concordam.